



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ANDREA JUSTOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Justová Andrea

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zákazníku a návrhy opatření na zvýšení její úrovně

v anglickém jazyce:

Customer Satisfaction Analysis and Proposals for its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. 1. vydání, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 05.05.2014

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu spokojenosti a loajality členů vybraného fitness klubu ZONE4YOU, s. r. o. Analýza je provedena prostřednictvím dotazníku, který zahrnuje i metriku Net Promoter Score (NPS) jako nástroj dotazování. Výsledkem práce je zjištění reálné spokojenosti a věrnosti členů. Dále pak obsahuje návrhy, které mohou vést ke zvýšení stávající úrovně spokojenosti zákazníků a ochotě fitness klub doporučit ostatním.

Abstract

This thesis focuses on the analysis of members satisfaction and loyalty of the selected fitness club ZONE4YOU, Ltd. Analysis is carried out through a questionnaire, which includes a metric Net Promoter Score (NPS) as a tool for querying. The thesis finding is real satisfaction and loyalty of members. It also includes proposals that can increase the current level of customer satisfaction and willingness to recommend the fitness club to the others.

Klíčová slova:

spokojenost, loajalita, metrika NPS, zákazníci, dotazník

Keywords:

satisfaction, loyalty, NPS metric, customers, questionnaire

Bibliografická citace mé práce:

JUSTOVÁ, A. *Analýza míry spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 62 s.
Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/200 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5.5.2014

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA. za jeho cenné připomínky a rady při tvorbě bakalářské práce, dále pak týmu fitness klubu ZONE4YOU za podporu a všem dotazovaným respondentům, kteří se podíleli na prováděném průzkumu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
Vymezení problému a cíle práce	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
1.1 Marketing – základní charakteristika	13
1.1.1 Definice	13
1.1.2 Význam marketingu pro společnost	13
1.2 Zákazníci	14
1.2.1 Získávání zákazníků - stávající vs. noví	15
1.2.2 Uspokojení potřeb zákazníka	16
1.2.2.1 Potřeba.....	16
1.2.2.2 Přání	17
1.3 Spokojenost zákazníka a loajalita	17
1.3.1 Spokojenost zákazníka	17
1.3.2 Loajalita.....	21
1.4 Marketingový výzkum jako součást informačního systému	22
1.5 Marketingový výzkum	23
1.5.1 Základní postup marketingového výzkumu	24
1.5.2 Metody a techniky marketingového výzkumu	26
1.5.2.1 Dotazování	26
1.5.2.2 Pozorování	27
1.5.2.3 Experiment.....	27
1.6 Sledování spokojenosti zákazníka.....	28
1.6.1 Systém přání a stížností	29
1.6.2 Mystery shopping	29
1.6.3 Analýza ztracených zákazníků	29
1.6.4 Průzkumy spokojenosti zákazníků	29
1.7 Volba vhodného formátu dotazníku.....	30
1.7.1 Formát checklistů	30
1.7.2. Likertův formát.....	30
1.8 Metrika NPS.....	31
1.8.1 Metodika NPS	31

1.8.2 Výpočet NPS	32
1.8.3 Výhody NPS	33
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	34
2.1 Základní informace o společnosti	34
2.2 Nabídka služeb	34
2.3 Typy členství	37
2.4 Počet členů	38
2.4.1 Návštěvnost dle jednotlivých měsíců	39
2.5 Organizační struktura	40
2.6. Současná situace společnosti.....	41
2.7 Průzkum spokojenosti členů klubu ZONE4YOU	42
2.7.1 Analýza respondentů	43
2.7.2 Všeobecný dojem	44
2.7.3 Recepce.....	45
2.7.4 Fitness zóna	46
2.7.4 Skupinové lekce – Sál č. 1 a 2	47
2.7.5 Relaxační zóna.....	48
2.7.6 Klientský servis	49
2.7.7 Ostatní služby	50
2.7.8 Newsletter.....	51
2.7.9 Doporučení ano/ne.....	51
2.7.10 Net Promoter Score	52
2.7.11 Důvod hodnocení.....	53
2.7.12 Délka členství	53
2.7.13 Podněty ke zlepšení	53
2.7.14 Shrnutí výsledků dotazníku	54
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	55
3.1 Sálové aktivity.....	55
3.2 Rezervační systém a webové stránky.....	55
3.3. Podmínky členství a jeho měsíční poplatek	56
3.4. Úklid a hygiena	56
3.5 Orientace na klienta.....	57

3.6 Návštěvní řád wellness zóny	57
3.7 Náklady spojené s návrhy na zlepšení	57
ad 3.1 Sálové aktivity	57
ad 3.2 Rezervační systém a webové stránky	58
ad 3.3 Podmínky členství a jeho měsíční poplatek.....	58
ad 3.4 Úklid a hygiena.....	58
ad 3.5 Orientace na klienta	58
ad 3.6 Provozní řád wellness zóny	59
3.8 Přínosy spojené s návrhy na zlepšení.....	59
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
SEZNAMY	62
Seznam obrázků.....	62
Seznam grafů	62
Seznam tabulek.....	62
Seznam příloh	62

ÚVOD

V dnešní době plné konkurenčního boje je velmi těžké vytvořit, respektive udržet stálou klientelu. Už nestačí jen prodávat samotný výrobek nebo službu. Je nutné zapojit i tzv. přidanou hodnotu, kterou zákazník vnímá. Touto přidanou hodnotou může být určitá služba navíc v podobě doručení produktu zdarma až domů, různé zákaznické bonusy, slevy a programy anebo dobrá zkušenost se zaměstnancem společnosti, která zcela jistě také přispívá ke spokojenosti zákazníka. Ve chvíli, kdy zákazník k produktu či službě za stejnou cenu, jak u konkurence, obdrží i něco navíc, stává se spokojeným a loajálním zákazníkem, který se rád o své zkušenosti podělí i se svým okolím. Takto loajálních zákazníků si musí každá firma vážit, protože jim přináší pravidelné tržby bez nutnosti vynaložit investice do reklamy, protože spokojený zákazník tuto reklamu udělá za vás.

V praxi ovšem dochází k zásadní chybě, kdy společnosti, ve chvíli, kdy získají zákazníka na svou stranu, začnou ho brát jako samozřejmost a přemístí své úsilí na nové potenciální zákazníky, utrácí vysoké částky za reklamu s vidinou ještě vyšších tržeb. Neuvědomují si však, že péče o dosavadní zákazníky je vždy levnější, než částky, které firma musí vynaložit na to, aby přesvědčila nové zákazníky.

Cílem této práce je provést analýzu spokojenosti stávajících zákazníků společnosti ZONE4YOU, s. r. o. a provést opatření, které povedou k jejímu zlepšení.

Práce je rozdělená na tři části. V první části budou vymezeny základní teoretické pojmy a metrika Net Promoter Score (NPS), která slouží k určení míry spokojenosti a loajality. Druhá část se bude zabývat charakteristikou společnosti, její nynější situací a samotným dotazováním členů klubu za pomoci dotazníku, který obsahuje i metriku NPS. Ve třetí části budou interpretovány výsledky dotazování a na závěr budou stanoveny návrhy a doporučení, které by měla společnost provést, aby upevnila zákaznickovo vnímání své značky a podpořila tak zlepšení image klubu ZONE4YOU.

Vymezení problému a cíle práce

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu spokojenosti a loajality zákazníků společnosti ZONE4YOU, s. r. o. a na základě výsledků provést návrhy a opatření ke zlepšení situace.

Společnost je na trhu již pátým rokem, ale dosud nebyl proveden žádný průzkum zaměřený na spokojenost zákazníků. Ráda bych tedy touto cestou provedla analýzu pomocí dotazníku Likertova formátu, který obsahuje i metriku Net Promoter Score (NPS) a získala tak cenné informace, které mohou posloužit vedení společnosti k dalším krokům k posílení spokojenosti a loajality svých členů.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V první části následující kapitoly budou nejprve vymezeny základní pojmy problematiky spokojenosti a loajality zákazníků jako marketing a jeho význam pro společnost, spokojenost zákazníka a loajalita. V druhé části pak bude podrobněji popsána metrika Net Promoter Score (NPS).

1.1 Marketing – základní charakteristika

Marketing je všude, obklopuje nás ze všech stran. Lidé i společnosti vytváří mnoho činností, které bychom mohli nazývat pojmem marketing. Poslední dobou se marketing stává oblíbenou vědní disciplínou a také důležitým nástrojem vedoucím k úspěchu podniků. Kotler a Keller (2007, s. 41) uvádějí, že: *„Marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikáme, až k reklamám, na které se díváme.“*

1.1.1 Definice

Existuje mnoho definic marketingu, neboť každý autor zdůrazňuje určitý jev reality, který považuje za důležitý a potlačuje jiný jev, který se mu zdá nepodstatný. Jeden charakteristický rys však mají společný – klade se důraz na uspokojování zákazníků (Chalupský, 2002).

Kotler definuje marketing jako *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“* (Kotler a kol., 2007, s. 39).

Cílem pak je *„poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama“* (Kotler a Keller, 2007, s. 44).

Podstatou marketingu je myšlenka, kterou lze uplatnit ve všech oblastech podnikání. Základem pro úspěch je porozumět potřebám a přáním okolí a následně vytváření produktů a služeb, které tyto potřeby naplňují (Kotler a kol., 2007).

1.1.2 Význam marketingu pro společnost

Marketing je nedílnou součástí aktivit společnosti a často na něm závisí finanční úspěch celé firmy. Veškeré funkce podnikání ztrácí svůj význam, jestliže neexistuje dostatečná poptávka po výrobcích a službách, která by zajistila společnosti zisk.

Marketing se stále vyvíjí, a proto i společnosti by neměly zapomínat při střetu s novými zákazníky a konkurenty se vyvíjet a měnit své podnikatelské strategie dle aktuální situace na trhu. Jak říká bývalý generální ředitel General Electric Jack Welch: „*Bud' se budeme měnit, nebo zemřeme*“ (Kotler a Keller, 2007, s.42).

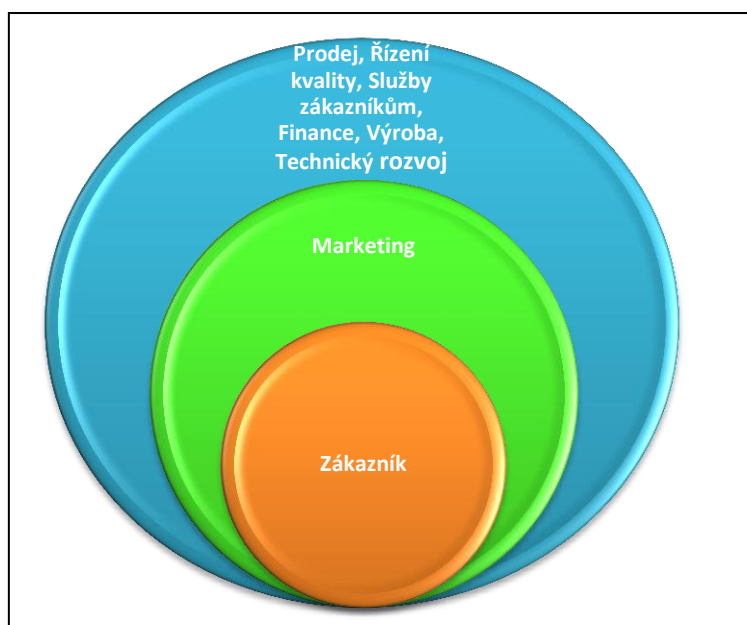
1.2 Zákazníci

V důsledku nadměrné výrobní kapacity, kdy je dostatek zboží, avšak nedostatek zákazníků, se dnešní ekonomika stává zákaznický orientovanou. Společnostem tak nestačí jen produkovat výrobky, musí se zaměřit na svého nového „šéfa“ – zákazníka. Zákazníky lze chápat jako finanční aktiva, která jsou nejcennějším majetkem podniku (Kotler, 2003).

Přední firmy, které si uvědomují tuto podmínku, jsou marketingově orientované a staví svého zákazníka na přední místo. Usilují tedy o to, aby veškeré nabízené produkty a poskytované služby vedly především k uspokojení zákazníka, neboť spokojenost zákazníka je klíčovým faktorem vedoucím ke zvyšování tržeb, tržního podílu a zisku (Chalupský, 2002).

Společnosti musí usilovat o udržení svých zákazníků, neboť zákazník, jehož požadavky a očekávání nebudou naplněny, odejde ke konkurenci (Kotler, 2003).

Následující obrázek představuje pozici zákazníka v marketingově orientované firmě.



Obrázek č. 1: Pozice zákazníků v marketingově orientované firmě
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Chalupský, 2002, s. 3)

1.2.1 Získávání zákazníků - stávající vs. noví zákazníci

V dnešní době je čím dál více náročnější získat zákazníka. Jsou znalejší, náročnější, více hledí na cenu a jsou ovlivňováni větším počtem konkurentů. Výzvou pro společnosti je tedy najít způsob, jak zákazníka uspokojit a přimět ho stát se věrným. Hledání nových zákazníků je pro firmy značně nákladné. Realizují reklamy, které umisťují do medií, aby společnost vešla do zákaznickova podvědomí, rozesílají reklamní maily, telefonují potenciálním zákazníkům nebo kupují databázi kontaktů od jiných firem. To vše a mnohé další podnikají firmy proto, aby si sestavili seznam možných zákazníků (Kotler a Keller, 2007).

Možní zákazníci jsou lidé nebo firmy, kteří mohou mít zájem o produkt nebo službu, avšak nemusí mít dostatek finančních prostředků k uskutečnění nákupu. Proto je nutné další segmentace na potenciální zákazníky, kteří jsou motivováni ke koupi a mají i dostatek finančních prostředků. Poté z pravidla dochází ke kontaktu zákazníka s obchodním zástupcem firmy, jehož cílem je získat potenciálního zákazníka za „svého“ (tamtéž).

Samotné získání zákazníka však nestačí, společnost musí o něj pečovat i nadále. Péče o stávající zákazníky bývá velmi často zastíněna značnou pozorností, kterou firmy vynakládají k získání nových zákazníků. Neuvědomují si však, že nedostatečnou péčí mohou o své zákazníky velmi lehce přijít. Kotler uvádí, že společnosti vynaloží asi 70 % rozpočtů k získání nových zákazníků, přestože zhruba 90 % zisků přináší právě stávající zákazníci. V důsledku zaměření na nové zákazníky a zanedbávání těch stávajících, firmy každoročně 10-30 % zákazníků opustí a přejdou k jiné společnosti (Kotler, 2003).

Důvodem, proč se prodejci tak moc soustřeďují na nové zákazníky je fakt, že společnosti vytváří různé podpůrné systémy, jako například bonus za získání nového zákazníka, které jsou dostatečnou motivací pro prodejce v porovnání s odměnou za péči o stávající zákazníky (tamtéž).

Jedním ze způsobů jak zvýšit šanci si zákazníky udržet je, vysoká bariéra, která zabrání zákazníkovi přejít ke konkurentovi. Bariérou mohou být například vysoké náklady spojené se změnou dodavatele produktu či poskytovatele služeb. Dalším a i lepším způsobem je poskytovat svým zákazníkům trvalé uspokojení, takže zákazníci nemají vlastní potřebu opouštět danou společnost (Kotler a Keller, 2007).

Mnoho společností dělá právě tu chybu, že se snaží neustále získávat nové zákazníky a ve chvíli, kdy je získají, stávají se pro ně samozřejmostí. Neuvědomují si však, že získání nových zákazníků je pro firmu mnohem nákladnější než udržení těch stávajících (Kotler a Kelller, 2007).

Jako příklad zde uvedu některá fakta týkající se získávání a udržování zákazníků:

- získání nových zákazníků je až 5x nákladnější než náklady spojené s uspokojováním a udržováním stávajících,
- odvést spokojené zákazníky od konkurence vyžaduje velké úsilí,
- společnosti zaznamenávají v průměru každý rok ztrátu zákazníků asi o 10 %,
- v důsledku snížení odlivu zákazníků o 5 %, může dojít ke zvýšení zisku v rozmezí o 25-85 % podle odvětví (tamtéž).

Z předešlých tvrzení vyplývá, že každá společnost si musí vážit každého svého zákazníka, neboť mu přináší zisk bez vynaložení větších finančních prostředků v porovnání s náklady nutné na reklamu k upoutání pozornosti nových zákazníků.

1.2.2 Uspokojení potřeb zákazníka

Uspokojení potřeb zákazníka je jedním z předpokladů pro úspěch firem na trhu. Marketing zpravidla začíná marketingovým výzkumem nebo studiem zákaznických potřeb a utváří strategie, které povedou k jejich naplnění (Kotler, 2005).

1.2.2.1 Potřeba

Marketing je založen na koncepci lidské potřeby. Dle Kotlera (2007, s. 40) lze potřebu definovat jako „stav pociťovaného nedostatku“. Jsou zde zahrnuty základní fyzické potřeby jako jídlo, pití, oblečení, teplo či bezpečí, ale také sociální a individuální potřeby, které pramení z touhy po poznání a seberealizaci. Pokud nedojde k uspokojení lidských potřeb, existují dle Kotlera dvě možnosti:

- 1) jedinec vyhledá jiný předmět, který ho uspokojí,
- 2) anebo omezí spotřebu (Kotler a kol., 2007).

1.2.2.2 Přání

Lidská přání je možné definovat jako potřeby, které vznikají v důsledku vlivu vnější kultury a osobnosti jedince. Přání jsou dle Kotlera utvářena společností a následně popsána za pomoci předmětů, které tyto potřeby uspokojí. Výrobci dnes nabízejí čím dál větší počet předmětů, které vzbuzují u jedinců čím dál větší zájem a touhu po předmětech. A tak po uspokojení jednoho přání zpravidla vznikají nová, další přání (tamtéž).

1.3 Spokojenost zákazníka a loajalita

Podle Kaňovské a Tomáškové (2009) se chování podnikatelů vůči zákazníkům za posledních 20 let značně zlepšilo. Společnosti si již uvědomují roli zákazníka a nevidí v něm pouhého konzumenta svých produktů či služeb. Staví je do role partnerů, snaží se naslouchat jejich požadavkům a naplňovat jejich přání, což se může stát pro firmy konkurenční výhodou. Každý ekonomický subjekt vyskytující se na trhu je výjimečný a tak i vztahy vůči ostatním subjektům jsou různorodé. Stále je však možno vidět, že některé podniky se ke svým zákazníkům chovají poměrně nadřazeně. Jde o méně častý jev a to především v oborech, kde není velká konkurence. (Kaňovská a Tomášková, 2009).

1.3.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je poměrně široký pojem a existuje mnoho přístupů, jak ji definovat, neboť každý zákazník má jiné požadavky a preference na daný produkt nebo službu. Obecně lze říci, že spokojenost závisí na zákaznickových pocitech. Tedy potěšení nebo zklamání z koupeného produktu nebo využití služby v porovnání se svým očekáváním. Pokud tedy zákazník nedosáhne svého očekávání, je nespokojen a naopak (Kaňovská, 2009).

Cílem každé společnosti je dle Kaňovské (2009) usilovat o spokojenost zákazníka z následujících důvodů:

- tendence k opakovaným nákupům,
- větší sklon k loajalitě,
- menší cenová citlivost,
- šíření dobré zkušenosti s firmou formou doporučení svým známým (tamtéž).

Zákazník, který je spokojený s produktem či službou, kterou firma nabízí, rád svůj nákup zopakuje a stává se tak věrným zákazníkem. Tím je zajištěn i odchod ke konkurenci, neboť spokojený zákazník nemá potřebu měnit svého dodavatele produktu či poskytovatele služeb. Dalším pozitivním faktorem je i menší cenová citlivost – pokud je zákazník přesvědčený o funkčnosti a kvalitě, je ochotný si za daný produkt či službu připlatit. A v neposlední řadě je zde efekt doporučení na základě dobré zkušenosti. Není nic lepšího, než takto učiněná reklama, která firmu nic nestojí (Chalupský, 2002).

Jak poznat, že je náš zákazník spokojený? Někteří manažeři uvádějí, že lze soudit podle počtů stížností a reklamací. Toto tvrzení však vyvrací Glanz (1996). Ta uvádí, že pouze 4 % nespokojených zákazníků podá reklamaci. Zbytek zákazníků řeší svoji nespokojenost odchodem ke konkurenci a sdělením špatné zkušenosti svému okolí. Negativní reference se však šíří až šestkrát rychleji než ty kladné, a proto firmy musí dbát na spokojenost svých zákazníků, aby nedocházelo k poškození dobrého jména společnosti.

Důvod spokojenosti tedy ne třeba hledat v počtu reklamací, ale v samotném nákupu, neboť důvodem pro nákup je uspokojení vlastních potřeb (Kaňovská a Tomášková, 2009).

Dle Nenadála (2001, s. 57) lze spokojenost zákazníka definovat jako „*souhrn procesů vyvolaných rozdílem mezi jeho představami a vnímanou realitou na trhu*“. Samotné představy jsou pak odvozeny od vlastních potřeb a dále na ně mají vliv reference okolí a vlastní zkušenosti. Kotler a Keller (2007, s. 182) definují spokojenost jako „*Pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k očekávání*“.

Otázkou je tedy, jak uspokojit potřebu zákazníka, aby byl maximálně spokojený? Odpovědí na tuto otázku je členění požadavků dle Canovy metody, která rozděluje zákazníky do tří skupin:

- nutnosti - malé množství požadavků, které úzce souvisejí s příčinou koupě. Tyto požadavky neobsahují žádné doprovodné služby. Jejich charakteristickým rysem je, že v nejlepším případě nedochází k nespokojenosti zákazníka. Jde například o přepravu v rámci městské hromadné dopravy nebo o vyčištění

obleku v čistírně. Tyto požadavky mohou být spjaty i s legislativě stanovenými požadavky, kdy při jejich neplnění dochází ke ztrátě zákazníka.

- samozřejmosti - jedná se o velkou skupinu požadavků, které souvisejí s plněním funkcí daného předmětu. Jde o běžně nabízené doprovodné služby jako např. možnost platby kartou, doprava na předem určené místo či pravidelný servis.
- bonbónky - malá skupina požadavků, pro kterou je typické, že pokud je zákazník nevyužije, nemá to vliv na jeho výslednou spokojenost. Ovšem platí, že v případě jejich využití, zákazník je potěšen tím, co mu bylo nabídnuto. Těmito „bonbónky“ jsou myšleny neočekávané služby poskytnuté zákazníkovi na míru např. delší záruční doba, možnost odloženého splácení apod. (Nenádál, 2001).

Po provedení nákupu dochází k porovnání požadavků se skutečností, na základě kterého si zákazník vytváří pocit spokojenosti či nespokojenosti. Spokojenost zákazníka lze dle Nenádala (2001) rozdělit na tři stupně:

- Pokud jsou očekávání vyšší než skutečnost, zákazník v lepším případě podá reklamací, v horším případě bez zpětné vazby odchází.
- Jestliže se očekávání shoduje s realitou, dochází k uspokojení zákazníka, ale neznamená to však, že se stane věrným zákazníkem.
- Dle subjektivního hodnocení zákazníka dojde k naplnění očekávání, které převyšuje dosažená skutečnost. Zákazník je potěšen a překvapen, stane se z něj věrný zákazník (tamtéž).

Překonání zákaznickova očekávání lze dosáhnout tím, že obdrží malou pozornost či doprovodnou službu, kterou neočekával. Tyto pozornosti se považují jakou součást základní služby. Je však patrné, že jakmile si zákazníci na pozornost zvyknou, začnou ji pravidelně očekávat a tedy brát jako základní službu. Z toho vyplývá, že by zákazník měl očekávat, že si připlatí za nadstandardní hodnotu kvalitních služeb, ale neměl by platit více za to, co považuje jako základní (Kaňovská a Tomášková, 2009).

Poslední dobou je však velmi těžké se zákazníkovi zavděčit, neboť bere určitý standard jako samozřejmost. Případné výkyvy, které nemusí být ani podstatné, upozorňují, že služba je lepší či horší než jeho očekávání (Freemantle, 1996).

Literatura uvádí, že je jistý předpoklad lineárního vztahu mezi kvalitou a spokojeností. Existuje však mnoho faktorů, které ovlivňují celkovou spokojenost zákazníka, a je tedy žádoucí tuto problematiku neulehčovat. Vycházejme z předpokladu, že je-li očekávání vyšší než skutečnost, bude zákazník nespokojený. Mohou však také nastat případy, kdy zákazník sníží své očekávání, ale bude i tak spokojený. Tato situace může nastat například při koupi nového produktu, kdy zákazník nezná své očekávání. Každá dosavadní zkušenost ovlivňuje zákaznicko očekávání, takže není možné, aby rostlo donekonečna. Z následujících tvrzení tedy vyplývá, že spokojenost se může v čase vyvíjet. Po prvním nákupu může být zákazník nadšen, ale s dalšími nákupy se může jeho míra uspokojení snižovat (Kaňovská a Tomášková, 2009).

Aby podnik efektivně uspokojoval své zákazníky, je nutné, aby je znal a znal také odpovědi na otázky jako, co chtějí a na co myslí (Freemantle, 1996).

Dle Nenadála (2001) by podniky měly sledovat trendy výzkumu spokojenosti zákazníka a přizpůsobovat se jim. Tyto informační vstupy zajistí zejména:

- provedení strategické analýzy pozice firmy na trhu,
- vymezení silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby,
- vnímání dodavatele z pohledu zákazníka,
- potenciál budoucího rozvoje (tamtéž).

I přes dobře promyšlenou marketingovou strategii však dochází k chybám. Riziko spojené s nespokojeným zákazníkem je veliké, a proto je nutné k jeho negativní zkušenosti přistupovat správným způsobem. Velmi důležitá je zde rychlost a upřímnost jednání, neboť zákazník nesmí mít pocit, že je společnosti lhostejný (Kotler a Keller, 2007).

Následující kroky dle Kotlera a Kellera (2007) pomohou obnovit dobrou pověst společnosti:

- zřízení bezplatné „horké linky“ (telefon, fax, email), jejichž prostřednictvím může zákazník vyjádřit svoji nespokojenost,

- brzké kontaktování zákazníka, který si stěžoval – platí že, čím pomalejší reakce, tím nespokojenost stoupá a hrozí šíření negativních zpráv,
- přijmutí zodpovědnosti za zákaznickovo zklamání,
- zaměstnanci, kteří řeší nespokojenost, by měli být empatičtí,
- vyřešení situace ke spokojenosti zákazníka – někteří zákazníci až tak nelpí na vrácení peněz, jako na pocitu, že nejsou společnosti lhostejní.

Je proto žádoucí, aby společnosti poskytly svým zákazníkům možnost postěžovat si - například prostřednictvím telefonního rozhovoru nebo písemné stížnosti. Tyto stížnosti slouží společností mimo jiné ke zlepšování svých produktů či služeb a tedy i ke zvyšování spokojenosti (tamtéž).

1.3.2 Loajalita

Loajalita neboli věrnost zákazníka je velmi cennou vlastností, jehož ekonomická výhodnost je ovlivněna několika faktory, které se v průběhu zákaznické životnosti kumulují (Chalupský, 2002).

Jednou z podmínek věrnosti, je vysoká spokojenost zákazníka, která se zpravidla projevuje dvěma způsoby – opakovanými a pravidelnými nákupy a poskytování kladných referencí svému okolí. Věrnost ovlivňuje mnoho dalších faktorů jako například: postavení dodavatele na trhu, potěšení zákazníka nebo závislost zákazníka a dodavatele (Kaňovská, 2009).

Dle Nenadála (2001) je systém měření spokojenosti a loajality zákazníků způsob, jak získat zpětnou vazbu na základě které lze zjistit zákaznicko očekávání a také jeho budoucí požadavky.

Dle Kaňovské a Tomáškové (2009) jedním ze způsobů, jak si udržet věrného zákazníka, je řídit se následujícím desaterem:

- ke každému zákazníkovi zvolit individuální přístup,
- zjistit jeho potřeby a požadavky,
- vážit si každého zákazníka a vytvořit vzájemnou důvěru,
- pravidelně informovat o produktech a poskytovaných službách,
- poskytovat odborné poradenství při nákupu produktu tak, aby byla docílena maximální získaná hodnota pro zákazníka,

- přizpůsobovat se požadavkům a přání zákazníka a dodat produkt v co nejkratším možném termínu,
- nabízet doprovodné služby.
- pravidelně zjišťovat spokojenost zákazníka s produktem, poskytnutými službami a podnikem jako takovým,
- reklamace vyřizovat co nejrychleji,
- udržovat dobré vztahy se zákazníkem a poskytovat informace o novinkách (tamtéž).

Šéf výzkumu společnosti Mars Štefan Sarvaš (2012) však uvádí, že loajalita je jen módní slovo dnešní doby, které marketéři používají čím dál častěji a říká že, „*Většina marketérů se domnívá, že zákazníci kupují jejich značku, protože ji milují. Ve skutečnosti často jediný, kdo značku miluje, jsou marketéři samotní. Pro zákazníky je jejich značka jednou z mnoha, které nakupují*“. Z článku vyplývá, že zákazníci zpravidla nekupují pouze jednu značku, ale mají řadu dalších oblíbených, které se vyznačují častějším nebo méně častým nákupem. Záleží také na dostupnosti dané značky, tedy pokud je dostupnost vysoká, je i pravděpodobnost nákupu vyšší. Větší počet oblíbených značek se vyskytuje zpravidla u produktů s větší frekvencí nákupu. A v neposlední řadě záleží na počtu značek ve stejné kategorii. (Štefan Sarvaš, 2012, č. 3, s. 26).

1.4 Marketingový výzkum jako součást informačního systému

Každá společnost by si měla vytvořit svůj vlastní informační systém, který bude poskytovat dostatek marketingových informací, které jsou nezbytné pro jeho činnost.

Dle Foreta lze marketingový informační systém definovat jako „*systém, který tvoří lidé, zařízení a procedury na sběr, třídění, analýzu, hodnocení a distribuci potřebných, přesných a včasných informací pro marketingová rozhodnutí*“ (Foret a kol., 2001, s. 21).

Marketingoví manažeři si musí nejprve stanovit, jaké informace potřebují, přičemž je nutné informace rozčlenit na ty, které potřebují, požadují a které je možné získat (tamtéž).

Existují tři možnosti, jak získat potřebné informace:

- vnitřní zdroje firmy,
- marketingové zpravodajství,
- marketingový výzkum (Foret a kol., 2001).

Z vnitřních zdrojů lze získat základní informace jako hospodářské údaje o firmě nebo údaje o dodavatelích, konkurenci či zákaznících. Zdrojem těchto údajů je podnikové účetnictví, statistiky nebo finanční zprávy. Výhodou těchto informací je jejich zpravidla rychlá dostupnost a nízké náklady. Nevýhodou je, že údaje se vztahují k minulosti, prvotním účelem tedy nebyly potřeby marketingu, a proto nemusí být tyto informace nejvhodnější (Foret a kol., 2001).

Marketingové zpravodajství jsou údaje, které pramení z různých zdrojů. Informátory mohou být zaměstnanci nebo externí pracovníci. Informace o konkurenci a jiné lze získat vlastními silami např. pozorováním produkce, cen a reklam nebo odkoupením informací od firem, které shromažďují tyto údaje do databázových systémů (tamtéž).

1.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum má za cíl poskytovat důležité a relevantní informace sloužící pro rozhodování. Obecně slouží marketingový výzkum ke zkoumání vnitřních a vnějších podmínek, jehož prostřednictvím získávají firmy podklady pro marketingové řízení (Foret a kol., 2001).

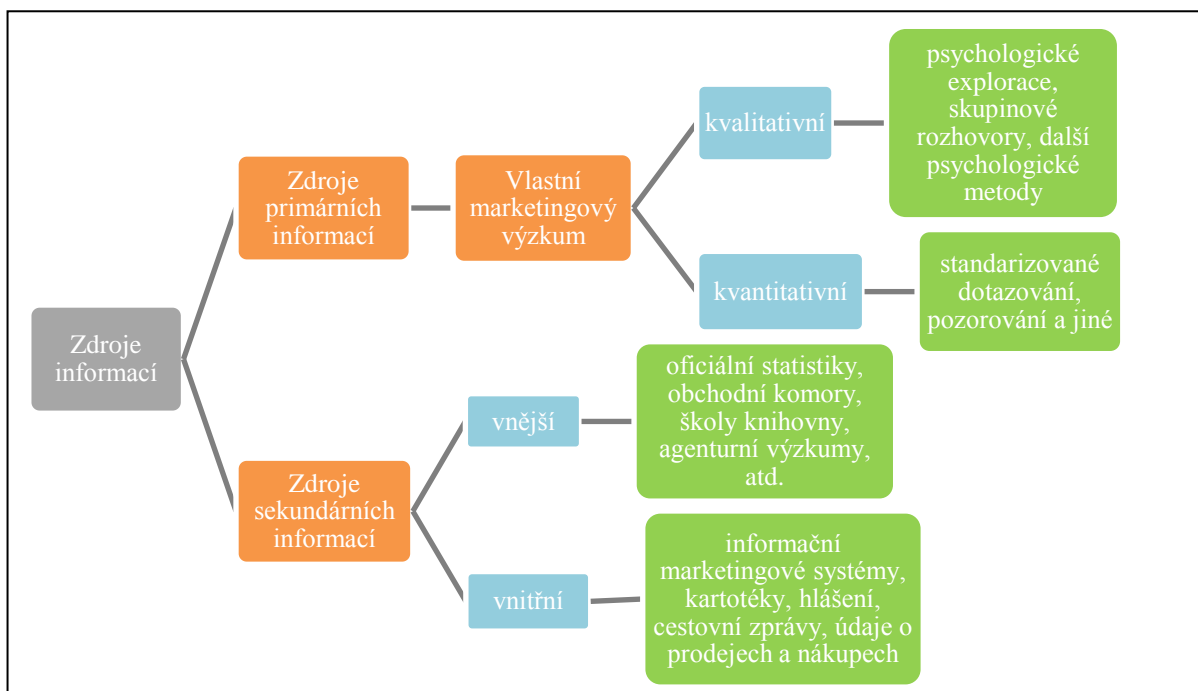
Dle Vysekalové (2006) lze marketingový výzkum definovat jako „*souhrn všech aktivit, které zkoumají jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně*“ (Vysekalová a kol., 2006).

Kotler uvádí, že dříve byly výzkumy zaměřeny více na zvyšování tržeb než na porozumění spotřebitele. Dnes si však firmy uvědomují nutnost porozumět zákazníkovi, a proto provádějí různě dotazování, rozhovory a průzkumy. Jak také praví jedno staré španělské přísloví: „*Když chcete zápasit s býky, musíte se nejdřív naučit, jaké to je být býkem*“ (Kotler, 2003, s. 72).

1.5.1 Základní postup marketingového výzkumu

1. krok: Definování problému a cílů výzkumu – dle Vysekalové (2006) jde o nejdůležitější krok celého výzkumu, neboť správně definovaný problém, je z poloviny vyřešený problém (Vysekalová a kol., 2006).

2. krok: Určení zdrojů informací – po vymezení problému je nutné provést analýzu dostupných informací a zvolit způsob jejich zjištění. Následující obrázek znázorňuje členění zdrojů informací (Vysekalová a kol., 2006).



Obrázek č. 2: Zdroje informací

(Zdroj: vlastní zpracování dle Vysekalová a kol., 2006, s. 72)

3. krok: Sběr informací – výběr způsobu získávání informací závisí na dané situaci, řešení problému, ale také na finančních a časových možnostech. Dle Vysekalové (2006) se v praxi využívá členění na kvantitativní a kvalitativní výzkum. Rozdíl mezi těmito druhy výzkumu je znázorněn v následující tabulce (Vysekalová a kol., 2006).

Tabulka č. 1: Rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem
(Zdroj: vlastní zpracování dle Vysekalová a kol., 2006, s. 73)

Kritérium	Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
Používané metody	Standardizované postupy umožňující kvantifikaci (standardizovaný rozhovor, písemný dotazník, apod.); využití sekundárního materiálu.	Psychologické postupy umožňující hloubkový rozbor zkoumaných jevů (psychologická explorace - rozhovor a další psychologické postupy).
Způsob dotazování	Pevně stanovená formulace dotazů a jejich pořadí. Při ústním dotazování jsou tím reakce a celkové chování tazatele omezeny, nemá možnost klást dodatečné dotazy.	Volně formulované otázky, počet otázek není stanoven. Možnost klást dodatečných otázek.
Tazatel a způsob činnosti	Tazatelem může být i laik (vybraný a zaškolený), který klade předem formulované otázky v dané formě a určeném pořadí tak, aby měl minimální vliv na průběh rozhovoru).	Tazatelem je kvalifikovaný psycholog, který zná cíl výzkumu, přizpůsobuje se výzkumné situaci a klade dotazy v závislosti na ní.
Kontakt	Při dotazování v kvantitativním výzkumu postačí, je-li dotazovaný ochoten odpovídat na kladené otázky.	Je nutné navázat osobní kontakt s dotazovaným, tazatel musí citlivě reagovat na odpovědi dotázaného.
Zkoumaný vzorek	Reprezentativní vzorek pro zkoumanou oblast (území) vybraný na základě určených znaků (pro území ČR cca 1000 osob).	Stačí malý vzorek dotázaných vybíraný většinou náhodně dle cílové skupiny.

4. krok: Interpretace zjištěných informací – po sběru dat následuje analýza výsledků. Na závěr se stanoví předmět a cíl výzkumu, přehled metodiky sběru dat, popis zkoumaného vzorku, vyhodnocení a návrhy řešení. Tyto návrhy by měly poskytovat managementu potřebné informace k naplňování marketingové strategie (Vysekalová a kol., 2006).

Následující obrázek zobrazuje proces marketingového výzkumu ve 4 krocích.



Obrázek č. 3: Proces marketingového výzkumu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler a kol., 2007, s. 407)

1.5.2 Metody a techniky marketingového výzkumu

Pro účely marketingového výzkumu jsou v praxi používány metody a techniky různých vědních oborů jako například sociologie, psychologie nebo statistika. Základními metodami k sběru informací jsou dle literatury dotazování, pozorování a experiment. Tyto metody jsou často v praxi mezi sebou různě kombinovány (Vysekalová a kol., 2006).

1.5.2.1 Dotazování

Dotazování se řadí k nejčastějším postupům, při němž dochází k přímému kontaktu tazatele s respondentem. Samotné dotazování se provádí pomocí různých nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a správně zvoleného kontaktu s poskytovateli informací. Dotazování může probíhat ústně, písemně nebo po telefonu (Foret a kol., 2001).

a) Písemný kontakt

Zprostředkování písemného kontaktu je prostřednictvím dotazníku nebo ankety.

- *Dotazník* - Při jeho sestavování je potřeba dbát na správnou formulaci. Špatně formulovaný dotazník může zkreslit získané informace a výsledky, které pak nemusí splňovat podmínky a cíle výzkumu.
- *Anketa* – Je vhodná pro první kontakt s veřejností. Anketa se zpravidla skládá z jedné nebo několika volných otázek vztahující se k určitému tématu. Anketa bývá zveřejňována v tisku nebo rozdána při určité příležitosti např. při nákupu zboží apod.. Cílem ankety je získat názor od široké veřejnosti. To však zpravidla způsobuje nereprezentativní skladbu vzorků odpovědí, a proto by se na anketě neměl stavět rozhodovací či plánovací proces (Foret a kol., 200).

b) Rozhovor

- *Interview* – Jde o rozhovor pouze s jedním respondentem. V porovnání s dotazníkem jde o nákladnější metodu získání informací a zároveň je zajištěna menší míra anonymity. Na druhé straně výhodou je možnost přizpůsobit se dotazovanému, vysvětlit čemu nerozumí, případně zmírnit jeho ostych.

- *Skupinový rozhovor* – Skupina skládající se z 6–10 osob je v kontaktu s vyškoleným marketingovým poradcem – tazatelem, který musí být objektivní a mít zkušenosti z oblasti skupinového jednání. Tento výzkum je zpravidla zaznamenáván a dále podrobně zkoumán (Foret a kol., 2001).

c) Telefonické dotazování

Výhodou telefonického dotazování je jeho časová i cenová dostupnost. Na základě větší anonymity je možnost získání od respondentů přesnějších informací (Foret a kol., 2001).

1.5.2.2 Pozorování

Jde o způsob získání prvotních informací, které provádí zaškolený pracovník. Pozorovatel provádí záznam pozorování skutečného jednání buď elektronicky, anebo osobně (Foret a kol., 2001).

1.5.2.3 Experiment

Tato metoda sleduje vliv daného jevu na jiný jev v nově vytvořené situaci. Cílem je zachytit reakce a najít vysvětlení pro takové chování. Experimenty je možno rozdělit na dvě hlavní skupiny – na experimenty laboratorní, uměle vytvořené, kdy jsou prováděny například testy nových výrobků a na experimenty terénní, přirozené, které jsou uskutečňovány v tržním prostředí (Foret a kol., 2001).

Následující tabulka znázorňuje přehled základních metod sběru informací.

Tabulka č. 2: Přehled základních metod sběru informací

(Zdroj: vlastní zpracování dle Vysekalová a kol., 2006, s. 83)

Metoda	Základní členění	Podrobnější členění
Pozorování	dle prostředí	v přirozených podmínkách
		v uměle vytvořených podmínkách
	dle pozorovacích kategorií	strukturované
		nestrukturované
	dle místní a časové návaznosti	přímé
		nepřímé
	dle pozice pozorovatele	zjevné
		skryté
dle role pozorovatele	vnější (nezúčastněné)	
	zúčastněné	
Dotazování	osobní rozhovor	strukturovaný (standardizovaný)
		polostrukturovaný
		nestrukturovaný (psychologická explorace - rozhovor)
	písemné	poštovní anketa
		anketa prostřednictvím massmédií
		"rozdáváná" anketa
		vkládání dotazníků do obalu výrobků
	telefonické	-
elektronické	-	
Experiment	dle místa realizace	laboratorní
		v přirozených podmínkách
	dle časového sledu	pretest (předchozí testování)
		posttest (následné testování)
	dle převahy metod	pozorovací
		dotazovací

1.6 Sledování spokojenosti zákazníka

Firmy, které monitorují spokojenost i nespokojenost svých zákazníků využívají různé metody. Každá společnost si stanoví vlastní způsob zjišťování, který ji bude vyhovovat dle stanovených podmínek a priorit (Kotler a kol., 2007).

1.6.1 Systém přání a stížností

Jde o metodu, kterou firmy ulehčují svým zákazníkům jejich vyjádření požadavků a přání, které povedou k jejich uspokojení. Toto sdělení je zpravidla zprostředkováno formou schránek na připomínky anebo zřízením zákaznické linky, kde se stížnostmi zabývají (Kotler a kol., 2007, s. 539).

1.6.2 Mystery shopping

Pracovníci, kteří zkoumají spokojenost, vystupují jako „falešní zákazníci.“ Do firmy přicházejí s konkrétními problémy, aby zjistili, jak se zaměstnanci zachovají. Výzkum může probíhat i telefonicky, kdy se zkoumá, jak dlouho telefon zvoní, jakým tónem s ním zaměstnanec mluví a jak dlouho trvá, než je přepojen ke kompetentní osobě. Občas by i manažeři měli opustit kancelář a na vlastní kůži zjistit, jak s nimi bude jednáno (tamtéž).

1.6.3 Analýza ztracených zákazníků

Společnosti by měli vést statistiku ztracených zákazníků, kteří přestali nakupovat anebo přešli ke konkurenci, zpětně je kontaktovat a zjistit příčinu jejich odchodu (tamtéž).

1.6.4 Průzkumy spokojenosti zákazníků

Systém přání a stížností nemusí vždy zobrazovat relevantní spokojenost zákazníka. Kotler uvádí, že každý čtvrtý nákup vede k nespokojenosti zákazníka, ale pouhých 5 % nespokojených to dá najevo. Velmi často zákazníci namísto podání stížnosti odejdou ke konkurenci. A tak firmy přicházejí o zákazníky, i když by k tomu při pravidelném monitoringu spokojenosti nemuselo vůbec docházet. A tak firmy provádějí průzkumy pomocí dotazníků anebo telefonují vybranému vzorku stávajících zákazníků. Tyto průzkumy nemusí být vždy zcela přesné, a proto je dobré také sledovat nezávislé průzkumy, které provádějí různé časopisy a asociace (tamtéž).

1.7 Volba vhodného formátu dotazníku

Při sestavování dotazníku je velmi důležité zvolit správný formát. Pro účely budoucí kvantifikace míry spokojenosti se jako vhodné jeví dva formáty:

- formát checklistů,
- formát Likertův (Nenadál, 2001).

1.7.1 Formát checklistů

Jde o prostý formát, který je založený na seznamu otázek, na které respondent odpovídá „ano“ nebo „ne“, případně „souhlasím“ anebo „nesouhlasím“. Výstupem tohoto formátu je buď kladná, anebo záporná reakce, která vypovídá o vnímání zákazníka. Čím je počet kladných reakcí vyšší, tím je i výsledná spokojenost zákazníka vyšší. Kladem tohoto formátu je jednoduchost a rychlé vyhodnocení odpovědí, avšak umožní pouze orientační odhad míry spokojenosti zákazníka (tamtéž).

1.7.2. Likertův formát

Pro podrobnější analýzu spokojenosti je vhodnější zvolit dotazování pomocí Likertova formátu. Tento formát je založený na možnosti výběru z víceúrovňového škálového hodnocení. Jak už samotný název napovídá, autorem formátu je R. A. Likert, který ho navrhnul již v roce 1952. Výhodou tohoto formátu je lepší variabilita odpovědí, které zajistí přesnější a spolehlivější výsledky v porovnání s checklisty. Následující tabulka znázorňuje možnosti škálování.

Tabulka č. 3 – Příklady Likertova formátu

(Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál, 2001, str. 74)

Silný nesouhlas	Nesouhlas	Neutrální	Souhlas	Silný souhlas
1	2	3	4	5
Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
1	2	3	4	5
Velmi špatný	Spíše špatný	Neutrální	Spíše dobrý	Velmi dobrý
1	2	3	4	5

1.8 Metrika NPS

Původně Net Promoter Score, dnes už Net Promoter System je metrika, která měří loajalitu zákazníků a jejich zpětnou vazbu, která se zjišťuje pro účely zvýšení výkonnosti firmy. Tento systém měření byl vyvinut v USA v roce 2003 společnostmi Satmetrix a Bain & Company a expertem na loajalitu Fredem Reichheldem (Ottima, 2013, dostupné z: <http://www.netpromoter.cz>).

Celý koncept byl publikován v Reichheldově knize „The Ultimate Question“ - jde o jednoduchou metodu, kdy na základě položení jedné otázky (The Ultimate Question) zjistíte, jak si vedete u svých zákazníků. Postupem času se z této metriky stává komplexní systém, který udává cestu podnikání a zaručuje úspěch a růst společnosti. Tato metrika si získala velké oblíbenosti a dnes ji používá mnoho světově významných společností, jako např.: Philips, E.ON, Facebook, T-Mobile, Lego, Apple a mnoho dalších, jako spolehlivý způsob pro měření a zlepšování loajality svých zákazníků (Reichheld and Markey, 2011).

1.8.1 Metodika NPS

Samotný název knihy „The Ultimate Question“ napovídá, že motorem celé metody je jedna základní otázka, která snadno kategorizuje zákazníky na základě jejich odpovědi. Postup je jednoduchý – zeptejte se svých zákazníků na následující otázku:

„Na stupnici od 0 do 10 ohodnoťte, s jakou pravděpodobností byste nás (naši společnost, produkt, službu) doporučila Vašemu příteli nebo kolegovi?“

Z pravidla se doporučuje doplnit tuto otázku ještě jednou doplňující, a to:

„Jaký je důvod pro Vámi zvolené hodnocení?“

Tato jednoduchá stupnice umožní společností velmi rychle vyhodnotit zákaznickovy pocity a postoje a na základě otevřené doplňující otázky, tak zjistit důvod hodnocení vyjádřený vlastními slovy, který eliminuje možnost zkreslení vyjádření dle předem daných odpovědí, jak tomu tak bývá u klasických dotazníků (Reichheld and Markey, 2011).

Dle Reichheldových studií (2011) zákazníci zpravidla spadají do třech základních skupin, které se projevují rozdílným vzorem chování, postoji a také mají jiné požadavky.

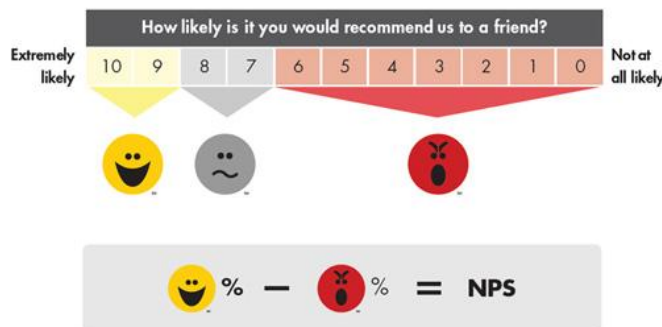
Tři základní skupiny jsou:

- Příznivci (Promoters) – jde o zákazníky nadšence, kteří na stupnici ohodnotí číslem 9 nebo 10. Tito zákazníci se chovají k společnosti loajálně, zadávají opakované objednávky, utrácí více svých úspor na produktech, šíří své kladné zkušenosti svým známým, účastní se různých průzkumů a poskytují zpětnou vazbu. Dalším pozitivním faktorem je menší cenová citlivost, a proto každá společnost by měla mít zájem na udržení co největšího počtu takových zákazníků.
- Pasivní (Passives) – jde o zákazníky, kteří ohodnotí společnost číslem 7 nebo 8. Jsou pasivně spokojenými a loajálními zákazníky, ale ne nadšenci. Slyší na hlas konkurence. Pokud jim je jinde nabídnuta speciální nabídka či sleva, neváhají a odchází ke konkurenci. Cílem pro společnost u této skupiny je zlepšit své služby, produkty a procesy a získat tak některé pasivní zákazníky do skupiny příznivců.
- Kritici (Detractors) – tito zákazníci hodnotí číslem 0 až 6. Jde o věčně nespokojené zákazníky, někdy až dotčené chováním, kterým je s nimi zacházeno. V důsledku jejich chování dochází k nepříjemnostem - často šíří pomluvy, podávají jednu stížnost za druhou a dochází tak i k demotivaci samotných zaměstnanců, kteří přichází do styku s těmito zákazníky. Cílem pro společnost u těchto zákazníků je zjistit příčinu jejich nespokojenosti, omluvit se za nedostatky a najít způsob řešení, který povede k získání zákazníka na svoji stranu a eliminovat tak ztrátu dobrého jména společnosti (Reichheld and Markey, 2011).

1.8.2 Výpočet NPS

Po položení základní otázky a kategorizaci zákazníků do jednotlivých skupin přejdeme k samotnému výpočtu, který se provede jako rozdíl procenta zákazníků

příznivců a procenta kritiků, výsledkem je NPS skóre. Názornou ukázkou představuje níže uvedený obrázek (Reichheld and Markey, 2011).



Obrázek č. 4: Výpočet NPS

(Zdroj: převzato z: <http://www.netpromotersystem.com>)

1.8.3 Výhody NPS

Tvůrci této metriky věří, že NPS je velmi užitečný a praktický nástroj, právě díky výhodám, které tato metrika poskytuje. Jako výhodu lze uvést:

- jednoduchost,
- snadné použití,
- rychlé sledování,
- rostoucí množství zkušeností,
- adaptibilita.

Metrika je velmi jednoduchá, obsahuje zpravidla dvě nebo tři otázky, které zákazníci nezatěžují. NPS výzkum se dá provést velmi jednoduše – telefonicky, e-mailem nebo prostřednictvím internetových stránek. Průzkum je obvykle velmi rychle vyhodnocen může tak dojít k rychlé nápravě – manažeři mohou kontaktovat nespokojené zákazníky (kritiky) a identifikovat tak a vyřešit problém. Několik významných a úspěšných společností začalo před několika lety tuto metodu využívat a vytvořili si tak svůj vlastní systém přesný na míru jejich podnikání. Poslední výhodou je přizpůsobivost, neboť tato metrika lze použít v jakémkoli odvětví pro různé procesy ve firmě (Bain & Company, 2013, dostupné z: <http://www.netpromotersystem.com>).

Měření týkající se zákazníků má dlouhou historii. Každá metrika má své příznivce i kritiky. U metriky NPS tomu není jinak, avšak tvůrci NPS uvádí, že žádná metrika nemá tolik výhod, jako právě metrika NPS (tamtéž).

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

V následující kapitole bude představena společnost ZONE4YOU, s. r. o., její základní údaje, nabídka služeb, přehled typů členství a v poslední části bude analyzována současná situace a způsob zjišťování spokojenosti členů klubu. Zdrojem poskytnutých údajů v následující kapitole jsou interní informace klubu ZONE4YOU.

2.1 Základní informace o společnosti



Obrázek č. 5: Logo společnosti ZONE4YOU, s. r. o.
(Zdroj: ZONE4YOU, s. r. o., dostupné z: <http://www.zone4you.cz>)

Společnost ZONE4YOU, s. r. o. je fitness a wellness klub sídlící v Brně, ve čtvrti Černá Pole. Slavnostní otevření proběhlo v září roku 2009. V prostorách dvoupatrové budovy dobré dostupnosti jak autem, tak i MHD naleznete všemožné vyžití dle individuálních potřeb. Fitness centrum funguje jako klub, to znamená, že s výjimkou squashe a stolního tenisu je přístupný pouze svým členům, kteří uzavřeli smlouvu, zpravidla na jeden rok a platí měsíční členství. Typy jednotlivých členství budou popsány v dalším textu.

2.2 Nabídka služeb

Klub se skládá z několika částí. V 1. patře se nachází posilovna s kardio zónou vybavená moderním vybavením, na jehož kvalitu a funkčnost je kladen důraz. V rámci fitness části je k dispozici i diagnostická místnost, kde probíhá měření složení těla přístrojem InBody a následná konzultace s kvalifikovaným trenérem, který je vždy přítomen. Členům i nečlenům jsou k dispozici tři squashové kurty a jeden stůl na stolní tenis.

Další možností využití centra jsou sálové lekce, které se dají rezervovat telefonicky anebo prostřednictvím internetového přihlášení do systému. Klub disponuje dvěma sály – v prvním probíhají lekce velmi oblíbeného H.E.A.T. programu a Spinningu, v druhém sále probíhají lekce Body&Mind (Power yoga, Pilates, Stottpilates, Body-balance), rehabilitační lekce (Zdravá záda, SM systém, Bosu),

kruhové intervalové a silové tréninky (Crossfit, Cardio abs, Sixpack, Sculpting) nebo kondiční Slim body training. Jako jediný klub v Brně jsou nabízeny i lekce v angličtině. V prosinci roku 2013 došlo k dokončení přístavby dalšího sálu – funkční zóny tzv. FunZone, která poskytuje nové možnosti pro ještě kvalitnější trénink. V sále probíhají jak skupinové, tak individuální lekce s trenérem.

Nabídka lekcí se přizpůsobuje požadavkům klientů a myslí i na maminky, které mají od pondělí až do čtvrtka zajištěné dopolední hlídání dětí v dětském koutku v době lekcí určených právě pro matky s dětmi.

Rozvrh lekcí je sestaven vždy na měsíc a pravidelně probíhají jeho úpravy, dle roční doby, návštěvnosti a aktuální nabídky. Na obrázku níže jsou zobrazeny rozvrhy jednotlivých sálů platné na měsíc duben roku 2014.

Poslední částí klubu je wellness zóna, která zahrnuje relaxační bazén, whirlpool, dva typy saun – finskou a parní, odpočívárnu a solárium. K dispozici je i masérna. Klub ZONE4YOU spolupracuje s kvalifikovanými maséry, fyzioterapeutem, ortopedem i neurochirurgem.

	7:00-7:50	8:00-8:50	9:00-9:50	10:00-10:50	11:00-11:30	15:00-15:55	16:00-16:55	17:20-18:10	18:20-19:10	19:20-20:10	Další týden » 20:20-21:10
Po								17:00 - 17:55 SLIM BODY TRAINING <u>Silvie P.</u>	18:00 - 18:55 PILATES + JÓGA <u>Silvie P.</u>		
Út	07:25 - 07:55 EXPRESS POSILOVÁNÍ <u>Jana M.</u>	08:05 - 09:00 FUNKČNÍ STRETCHING <u>Klára U.</u>	09:10 - 10:05 STOTT PILATES <u>Lenka V.</u>	10:15 - 11:10 ZUMBA s hlídáním <u>Martin P.</u>		15:00 - 15:55 Body Pump EN <u>Martin E.</u>	16:30 - 17:15 ZUMBATOMIC KIDS <u>Martin P.</u>	17:25 - 18:20 METABOLIC TRAINING <u>Zuzka K.</u>	18:30 - 19:25 PILATES JÓGA <u>Jana K.</u>	19:35 - 20:30 SIX PACK ABS EN <u>Martin E.</u>	
St	07:25 - 07:55 Express posilování <u>Veronika V.</u>	08:00 - 08:55 FLOWIN+BOSU 7:55 <u>Jana B.</u>	09:10 - 10:05 PILATES <u>Zuzka K.</u>	10:15 - 11:10 CARDIO ABS EN <u>Martin E.</u>				17:25 - 18:20 PILATES <u>Lucie M.</u>	18:30 - 19:25 BODY FORM <u>Sára H.</u>	19:35 - 20:30 SCULPTING EN <u>Martin E.</u>	
Čt	07:00 - 07:55 RANNÍ JÓGA <u>Jovana H.</u>		09:10 - 10:05 ZDRAVÁ ZÁDA <u>Monika V.</u>	10:15 - 11:10 BOSU TBW s hlídáním <u>Katerina B.</u>			16:20 - 17:15 BODY BALANCE <u>Monika V.</u>	17:25 - 18:20 SLIM BODY TRAINING <u>Silvie P.</u>	18:30 - 19:25 TOTAL BODY TRAINING <u>Martin P.</u>	19:35 - 20:30 FUNKČNÍ STRETCHING <u>Klára U.</u>	
Pá	07:30 - 07:55 EXPRESS POSILOVÁNÍ <u>Sára H.</u>	08:00 - 08:55 POWER STRETCH <u>Katerina K.</u>	09:10 - 10:05 SCULPTING EN <u>Martin E.</u>	10:15 - 11:10 BODY BALANCE <u>Jana B.</u>				17:25 - 18:20 ZDRAVÁ ZÁDA <u>Lucie M.</u>	18:30 - 19:25 CROSS TRAINING <u>Enik K.</u>	19:35 - 20:30 STRETCH JÓGA <u>Sára H.</u>	
So			09:30 - 10:25 TOTAL BODY training <u>Sára H.</u>	10:40 - 11:35 POWER JÓGA <u>Enik K.</u>					18:30 - 19:00 Express.posilování <u>Sára H.</u>		
Ne			09:30 - 10:25 BOSU PUMP fx <u>Sára H.</u>	10:30 - 11:25 BODY BALANCE <u>Silvie P.</u>			16:30 - 17:30 PILATES <u>Lucie M.</u>		18:00 - 18:55 CROSS TRAINING <u>Enik K.</u>		

Obrázek č. 6: Rozvrh lekcí sálu 1 – duben 2014

(Zdroj: ZONE4YOU, s. r. o., dostupné z: <http://www.zone4you.cz>)

[Další týden »](#)

	6:30-7:25	7:00-7:50	8:00-8:50	9:00-9:50	10:00-10:50	11:00-11:30	15:00-15:55	16:00-16:55	17:20-18:10	18:20-19:10	19:20-20:10	20:20-21:10
Po										H.E.A.T. <u>Sára H.</u>	H.E.A.T. <u>Sára H.</u>	
Út	06:30 - 07:20 H.E.A.T. RANNÍ SPAL. <u>Jana M.</u>		08:00 - 08:50 H.E.A.T. easy <u>Martin W.</u>	09:00 - 09:50 H.E.A.T. <u>Eva Š.</u>	10:00 - 10:50 H.E.A.T. s hlídáním <u>Kateřina K.</u>				17:00 - 17:50 SPINNING <u>Rozita Č.</u>	18:00 - 18:50 H.E.A.T. <u>Jana B.</u>	19:00 - 19:50 H.E.A.T. <u>Pavel Z.</u>	20:00 - 20:50 H.E.A.T. slim <u>Martin W.</u>
St	06:30 - 07:20 H.E.A.T. <u>Veronika V.</u>			09:00 - 09:50 H.E.A.T. <u>Jana B.</u>	10:00 - 10:50 H.E.A.T. s hlídáním <u>Kateřina K.</u>				17:00 - 17:50 H.E.A.T. <u>Pavla J.</u>	18:00 - 18:50 SPINNING <u>Pavla J.</u>	19:00 - 19:50 H.E.A.T. <u>Martin W.</u>	20:00 - 20:50 H.E.A.T. <u>Martin W.</u>
Čt		07:00 - 07:50 H.E.A.T. ránní spal. <u>Sára H.</u>	08:00 - 08:50 H.E.A.T. easy <u>Martin W.</u>		10:00 - 10:50 H.E.A.T. s hlídáním <u>Kateřina K.</u>				17:00 - 17:50 H.E.A.T. <u>Kamila K.</u>	18:00 - 18:50 SPINNING <u>Kamila K.</u>	19:00 - 19:50 H.E.A.T. <u>Jana D.</u>	
Pá	06:30 - 07:20 HEAT ránní spal <u>Sára H.</u>		08:00 - 08:50 H.E.A.T. <u>Jana B.</u>	09:00 - 09:50 H.E.A.T. <u>Pavla J.</u>				16:20 - 17:10 H.E.A.T. <u>Eva Š.</u>	17:20 - 18:20 H.E.A.T. 60min <u>Sára H.</u>	18:30 - 19:20 H.E.A.T. <u>Eva Š.</u>		
So			08:30 - 09:20 H.E.A.T. ránní spal <u>Jana D.</u>						17:30 - 18:20 H.E.A.T. slim <u>Sára H.</u>			
Ne			08:30 - 09:20 H.E.A.T. ránní spal. <u>Jana D.</u>	09:30 - 10:30 SPINNING 60 MIN <u>Rozita Č.</u>					17:00 - 17:50 H.E.A.T. <u>Martin W.</u>	18:00 - 18:50 SPINNING <u>Kamila K.</u>	19:00 - 19:50 H.E.A.T. <u>Sára H.</u>	

Obrázek č. 7: Rozvrh lekcí sálu 2 – duben 2014

(Zdroj: ZONE4YOU, s. r. o., dostupné z: <http://www.zone4you.cz>)

[Další týden »](#)

	6:30-7:25	7:00-7:55	8:00-8:55	9:00-9:55	10:00-10:55	11:00-11:30	14:00-14:55	15:00-15:55	16:00-16:55	17:20-18:10	18:15-19:10	19:20-20:10	20:20-21:10
Po													
Út			08:00 - 08:35 FAT KILLERS DOPO <u>Martin P.</u>	09:00 - 09:55 TRX BASIC <u>Kateřina K.</u>							18:15 - 19:10 FAT KILLERS II <u>Martin P.</u>		
St				09:00 - 09:35 TýdRXáci <u>Martin P.</u>			14:00 - 14:35 STŘEDEČNÍ DRIL						
Čt							14:00 - 14:35 POT A KREV				18:00 - 18:55 FUNKČNÍ PARTIČKA		
Pá		07:00 - 07:55 MOVE IT! <u>Kateřina K.</u>								17:20 - 18:15 TRX BASIC S EVČOU <u>Eva Š.</u>			
So													
Ne							14:00 - 14:35 VÍKENDOVÝ VÝCVIK						

Obrázek č. 8: Rozvrh FunZone – duben 2014

(Zdroj: ZONE4YOU, s. r. o., dostupné z: <http://www.zone4you.cz>)

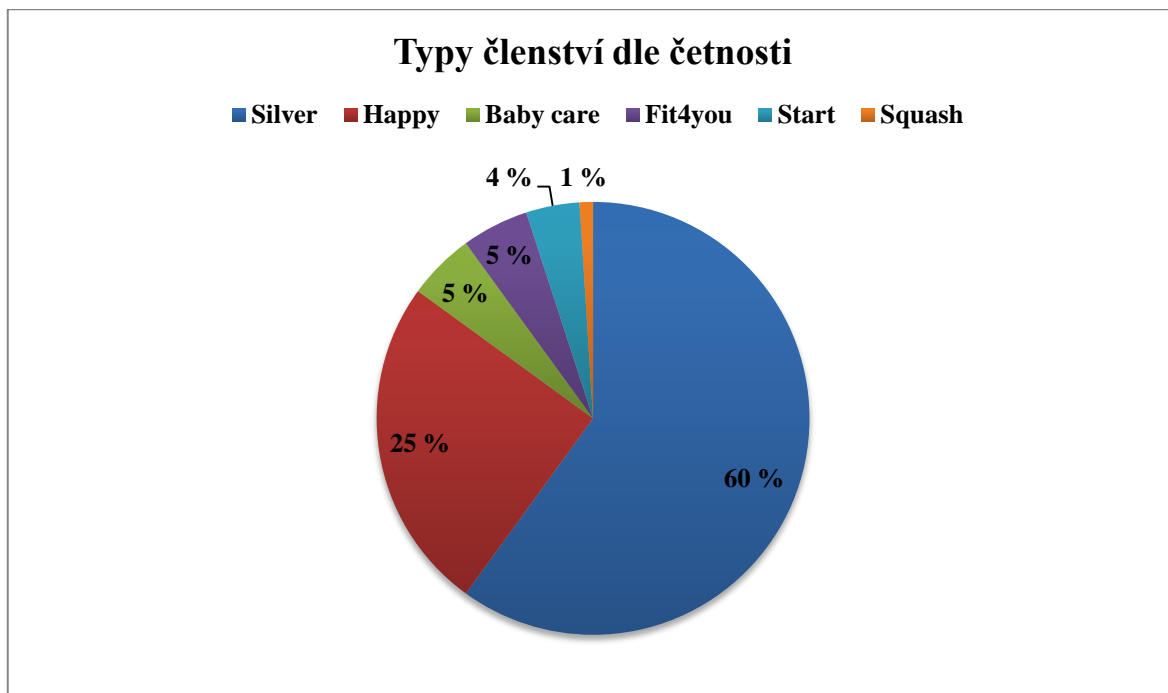
2.3 Typy členství

- **SILVER** - jde o časově neomezené členství, možnost využití fitness, wellness a sálových lekcí zdarma v rámci členství. Squash, masáže a osobní tréninky jsou možné využívat se členskou slevou. Tento typ členství má i cenově zvýhodněné členství **FAMILY**, **STUDENT** a **START**.
- **HAPPY** - stejné možnosti, jako u členství Silver, ale pouze v časech Po-Pá od 8:00 – 16:00 hod..
- **BABY CARE** - vychází z členství Silver. Toto členství je určené pro rodiče s dětmi, kteří si chtějí udělat čas sami pro sebe. Vždy pondělí + středa nebo úterý + čtvrtek od 9:45-11:45 hod. je možnost využití dětského koutku, kde se o děti postará profesionální agentura na hlídání.
- **FIT4YOU** - tento typ členství je určen pro klienty, kteří chtějí využívat pouze sálových aktivit.
- **SQUASH** - členství Squash je určeno pro pravidelné hráče squashe, kteří mají v rámci svého členství možnost neomezené hry v určenou dobu. Je možné provést i dlouhodobou rezervaci, takže klient se nemusí o nic starat.
- **FIREMNÍ ČLENSTVÍ** – je určené pro zaměstnavatele jako benefity pro své zaměstnance.

Všichni členové, kteří vloží kredit na svoji členskou kartu, mají právo čerpat 10% slevu na konzumaci na baru. V rámci členství je každému členovi k dispozici zdarma ručník a prostěradlo do wellness zóny, kosmetické přípravky a fény v prostorách šaten. Dále nabízí klub **ZONE4YOU** svým členům možnost čerpat slevy u svých partnerů:

- 10% sleva v prodejně **NIKE** v Olympia Brno
- 20% sleva v květinářství **CarmenFlora**
- 10% sleva na konzumaci v restauraci tomato **FRESH RESTAURANT**
- 10% sleva na ruční mytí aut - **Own Business, s. r. o.**
- 12% sleva na pronájem tenisových kurtů - **Sprint**
- 15% sleva na bowling v **Bowling Cihelna**
- 15% sleva na zboží **Mizuno** a **Kraft** v **ABC Cyklosport**
- 5% sleva na grily značky **Weber** a 10% sleva na příslušenství

Informace ohledně členství a jeho výše poskytují konzultanti klubu při osobní schůzce a prohlídce klubu. Řádově se částka pohybuje od 990,- Kč/ měsíc a jeho výše záleží dle typu sjednaného členství. Při podpisu nové smlouvy je účtován jednorázový vstupní poplatek 5.000,- Kč jako zápisné. Níže uvedený graf znázorňuje přehled jednotlivých typů členství dle jeho frekvence.



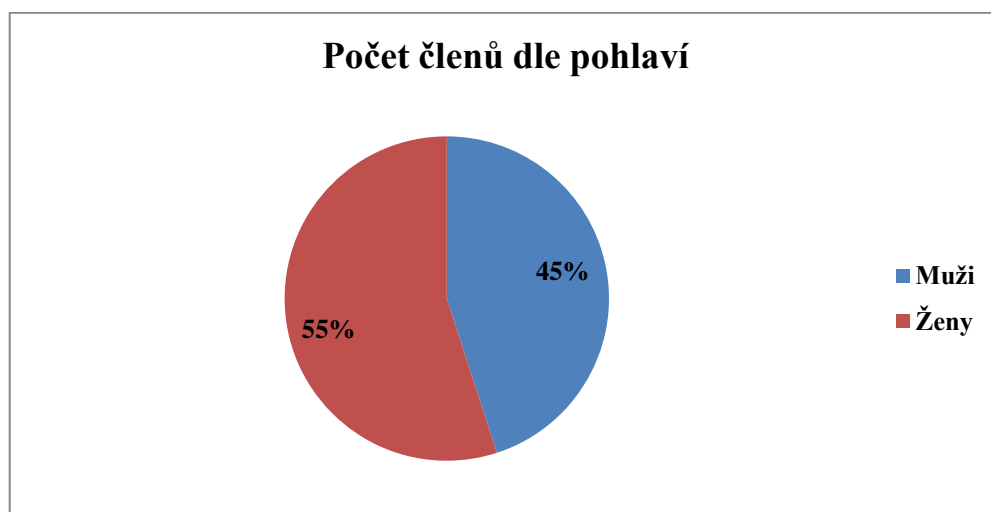
Graf č. 1: Typ členství dle četnosti
(Zdroj: na základě interview s konzultantem klubu ZONE4YOU, s. r. o.)

Na předešlém grafu je vidět, že nejvíce využívané členství je členství Silver, které využívá asi 60 % členů. Jako vysvětlení můžeme brát, že toto členství opravňuje využívat všech prostor klubu v kteroukoli denní dobu. Většina členů je pracovně velmi vytížená, a tak mnohdy dochází na poslední chvíli, jak jim čas dovolí. Asi ¼ členů využívá takzvané dopolední členství Happy. Jedná se většinou o členy důchodového věku anebo klienty s volnou pracovní dobou. Členství Happy je i cenově dostupnější, z čehož se dá soudit, že důležitým faktorem rozhodování u výběru typu členství je jeho měsíční výše. Další typy členství mají více méně srovnatelné zastoupení.

2.4 Počet členů

Dle systému MEMBER PRO, který klub ZONE4YOU využívá pro shromažďování dat o klientech má v evidenci asi 540 stálých členů a 210 nečlenů, kteří využívají squash.

Přesný počet členů nelze vyčíslit, neboť se neustále mění. Struktura pohlaví je vidět na přiloženém grafu níže – z celkového počtu stálých členů tvoří asi 55 % žen a 45 % mužů.



Graf č. 2: Počet členů dle pohlaví

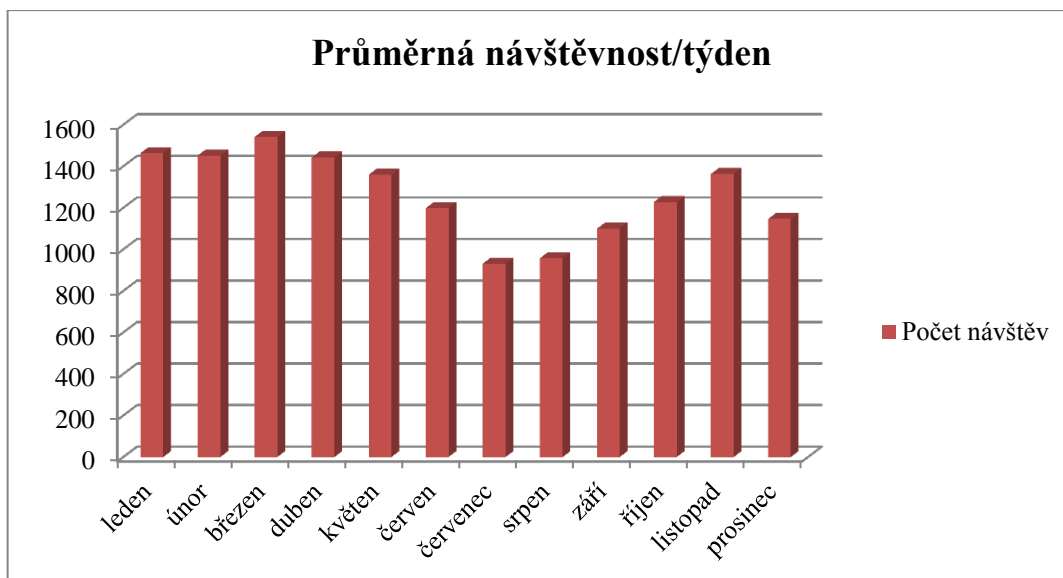
(Zdroj: na základě interview s konzultantem klubu ZONE4YOU, s. r. o.)

2.4.1 Návštěvnost dle jednotlivých měsíců

Návštěvnost klubu je velmi proměnná a citlivá na různé faktory. Z delšího časového horizontu je závislá na ročním období a v krátkém časovém horizontu je podstatné, jaké je počasí, zda jsou například prázdniny nebo státní svátek. Zpravidla hlavní sezóna začíná měsícem říjen, kdy se začíná ochlazovat a většina lidí začíná být odkázána na indoorové aktivity. Návštěvnost prudce narůstá po Novém roce, kdy spousta lidí má nové předsevzetí a potřebu shazovat nabrané kilogramy přes vánoční svátky.

Nejmenší návštěvnost klubu se zaznamenává v období hlavních prázdnin, tedy v měsících červenec a srpen, kdy klienti odjíždějí na dovolené nebo využívají díky příznivému počasí možnosti pobytu venku na čerstvém vzduchu. Z krátkodobého hlediska jde označit i určité dny v týdnu, jako méně navštěvované – např. sobota, kdy klienti mnohdy tráví víkend mimo město.

Vzhledem k tomu, že prostory jsou klimatizované, tak i v letním parném počasí lze zcela bez problémů využívat všech služeb klubu. Níže uvedený graf znázorňuje průměrnou týdenní návštěvnost dle jednotlivých měsíců za uplynulý rok 2013.



Graf č. 3: Návštěvnost v roce 2013 dle jednotlivých měsíců
(Zdroj: interní zdroje společnosti ZONE4YOU, s. r. o.)

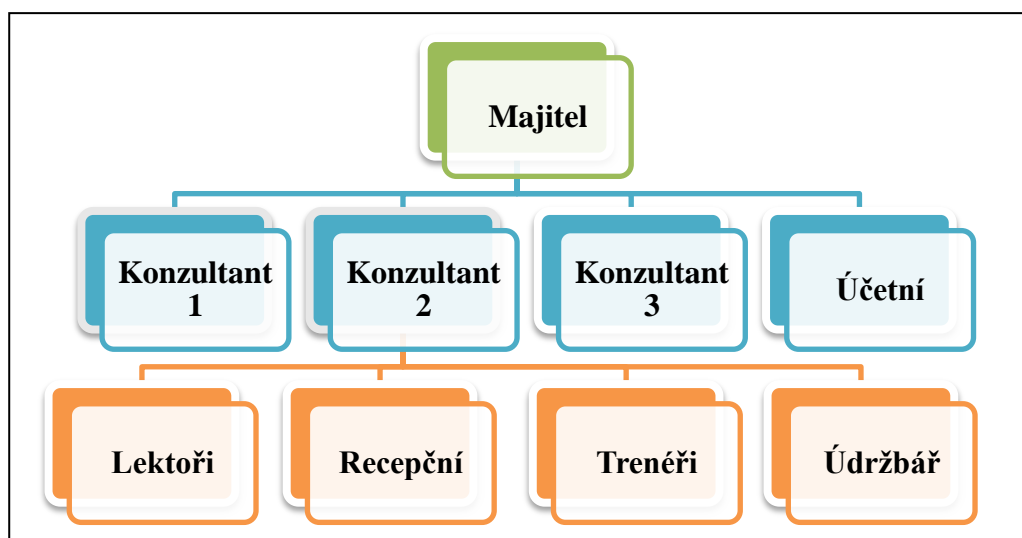
2.5 Organizační struktura

Společnost ZONE4YOU vlastní jeden majitel. K vedení klubu však mají pravomoce tři konzultanti, kteří mají na starosti obchodní činnost - osobní schůzky a prohlídky klubu s novými klienty, sepisování členských smluv, přijímací pohovory, sestavování rozvrhů a jiné. Každý konzultant má své portfolio klientů, s kterými uzavřel členství a má na starosti veškeré záležitosti a požadavky s ním spojené. Mimo to má každý konzultant přidělené i další činnosti související s chodem klubu například sestavení rozvrhů a jejich konzultace s lektory a trenéry, reklamní činnost a jiné.

Recepce je hlavním ústředím celého klubu. Je to místo, kde si klient tvoří první úsudek a celkový dojem. Je tedy dbáno na asertivní a zaškolený personál, který dokáže vyslyšet přání klientů a podat potřebné informace. Trenéři a lektori jsou pravidelně proškolení, aby mohli klientům poskytnout kvalitní poradenství ohledně cvičení a správné životosprávy.

Administrativní záležitosti zpracovává účetní, veškeré poruchy má na starosti údržbář klubu. Další činnosti jako tvorba webových stránek a newsletterů, grafické zpracování reklamních materiálů, květinová výzdoba nebo právní služby jsou zajišťovány externě. Poskytovatelé těchto služeb jsou zpravidla členové, kteří jako protislužbu čerpají takzvané členství BARTER. Úklid je zajištěn externí úklidovou

službou, která se stará o čistotu klubu každý den. Celou organizační strukturu klubu je možno vidět na obrázku níže.



Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti ZONE4YOU
(Zdroj: interní zdroje společnosti ZONE4YOU, s. r. o.)

2.6. Současná situace společnosti

Společnost ZONE4YOU využívá pro zjišťování spokojenosti svých členů systém přání a stížností. Na recepci je umístěna schránka, kam je možno vhodit vyplněný lístek s připomínkami. Tato schránka je pravidelně kontrolována konzultanty klubu, na kterých pak je tyto připomínky vyhodnotit a provést následná opatření vedoucí k nápravě, anebo vylepšení dosavadních služeb. Tento způsob využívá malé procento členů, většinou v závažnějších případech. Častější způsob vyjádření určité připomínky nebo požadavku je osobní sdělení buď personálu na recepci, anebo přímo konzultantům. Každý měsíc vychází takzvaný newsletter klubu ZONE4YOU, který je elektronicky zasílán všem členům. Newsletter obsahuje krátká sdělení, která informují o novinkách, sportovních akcích a aktuálním dění v klubu. Jde o způsob, jak udržovat kontakt se členy a zároveň dát klientům najevo, že vedení klubu si cení jejich zpětné vazby. Jako poděkování za prodloužení členství nabízí klub ZONE4YOU svým členům možnost členství zdarma na 1 měsíc, které mohou členové věnovat někomu z rodiny nebo známému. Dále členové obdrží dárek k narozeninám. Vybrat si mohou z: 1denního členství, 45 minutové masáže, anebo 30 minut squashe. Klub ZONE4YOU doposud neprovedl žádný průzkum spokojenosti zákazníků, a proto bych ráda prostřednictvím

této bakalářské práce navrhla vhodnou metodu monitorování spokojenosti a navrhla tak opatření, která povedou ke zvýšení její míry.

2.7 Průzkum spokojenosti členů klubu ZONE4YOU

V následující části bude podrobně zanalyzován dotazník spokojenosti členů klubu ZONE4YOU. Pro průzkum jsem si vybrala dotazník Likertova formátu, který umožňuje kvalitnější analýzu získaných informací. Dotazník obsahoval 13 okruhů otázek včetně metriky Net Promoter Score. Respondent u 7 otázek vybíral z následující škály:

- S1** – velmi nespokojen
- S2** – spíše nespokojen
- S3** – ani spokojen/ani nespokojen
- S4** – spíše spokojen
- S5** – velmi spokojen

- D1** – nedůležitý
- D2** – spíše nedůležitý
- D3** – ani důležitý/ani nedůležitý
- D4** – spíše důležitý
- D5** - důležitý

U těchto otázek odpovídal právě 2x, a to 1x vybíral ze škály spokojenosti a zároveň také hodnotil, jak je to pro něj důležité. Toto členění umožní vyhodnotit, ve kterých oblastech není zákazník spokojený, ale přitom je to pro něj důležité. Jsou to právě ty oblasti, na které je nutné se zaměřit a zlepšit, neboť nenaplnění požadavků v dané oblasti mohou v budoucnosti vést k narušení zákaznickova vnímání, loajality a v horším případě také k odchodu ke konkurenci. Dotazník spokojenosti je součástí přílohy této práce. Dále budou vyhodnoceny a okomentovány jednotlivé otázky dotazníku. Dotazník byl anonymní, takže členové mohli naprosto otevřeně vyjádřit svůj názor.

2.7.1 Analýza respondentů

Dotazník byl sestaven prostřednictvím internetového portálu www.survio.com v únoru roku 2014 a po pár testování byl dne 17. 3. 2014 publikován pomocí newsletteru všem členům klubu. Odkaz na dotazník jsem publikovala i na sociální síti Facebook, kde mají možnost nahlédnout i „nečlenové“, proto došlo pravděpodobně i ke zkreslení celkové úspěšnosti dotazníku. Po dvou dnech, kdy byl dotazník publikován, jsem zjistila, že počet vyplněných dotazníků je nízký. A proto jsem se rozhodla vytipovat respondenty, které jsem následně osobně oslovila přímo na recepci klubu a poprosila je o vyplnění dotazníku. Jejich odezvy byly kladné a během 14dnů se mi podařilo získat odpovědi od 104 respondentů. Na obrázku níže je zobrazena statistika respondentů včetně průměrného času vyplňování.



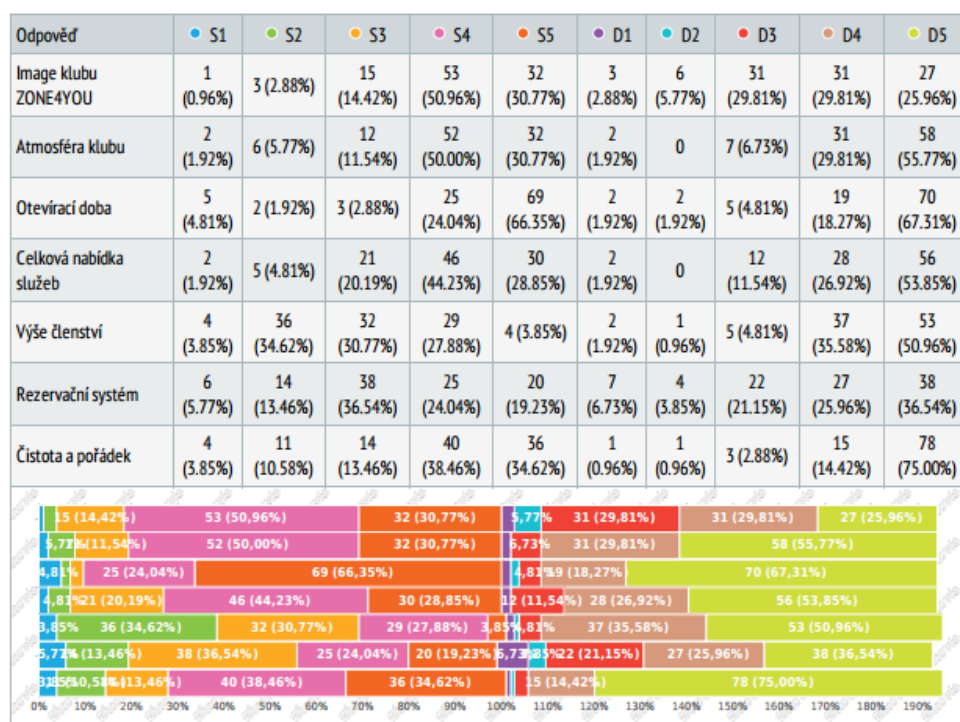
Obrázek č. 10: Statistika respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování dotazníku, www.survio.com)

2.7.2 Všeobecný dojem

Následující blok zahrnoval otázky, které byly zaměřeny na všeobecný dojem klubu ZONE4YOU. Z následujícího obrázku vyplývá, že převážná většina členů je s image klubu a jeho atmosférou spokojená. Avšak třetina dotazovaných je spíše nespokojená s poplatkem za členství a 1/5 respondentů není spokojená s rezervačním systémem.

Všeobecný dojem

Matice, více možných, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



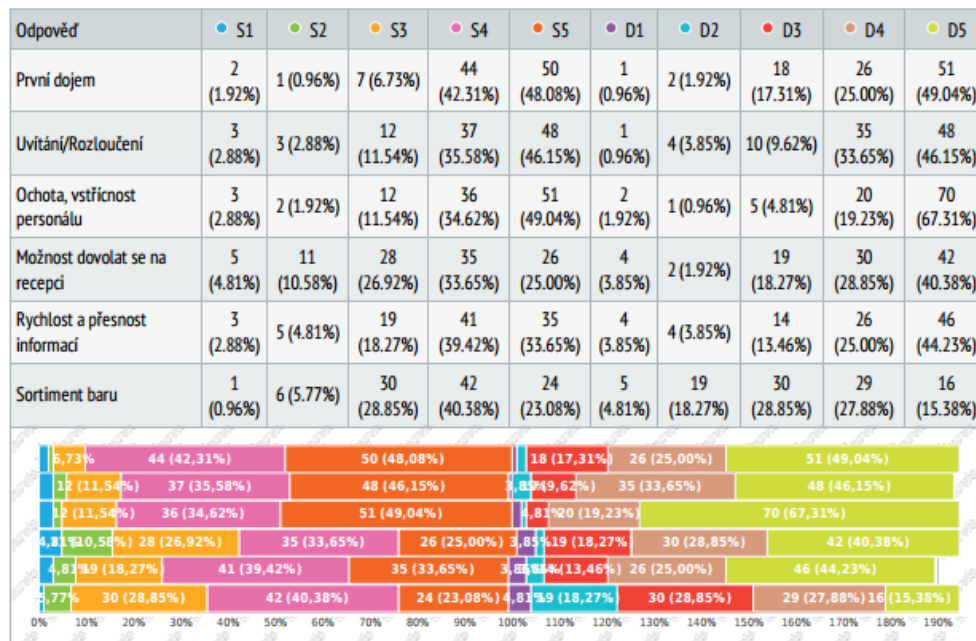
Obrázek č. 11: Všeobecný dojem
(Zdroj: vlastní zpracování dotazníku, www.surveio.com)

2.7.3 Recepce

Dalším blokem mého dotazníku byla recepce. Z obrázku níže, je patrné, že respondenti jsou s obsluhou recepce spokojeni, pouze u otázky týkající se možnosti dovolat se na recepci jsem zaznamenala vyšší počet záporných odpovědí v porovnání s ostatními otázkami.

Recepce

Matice, více možných, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



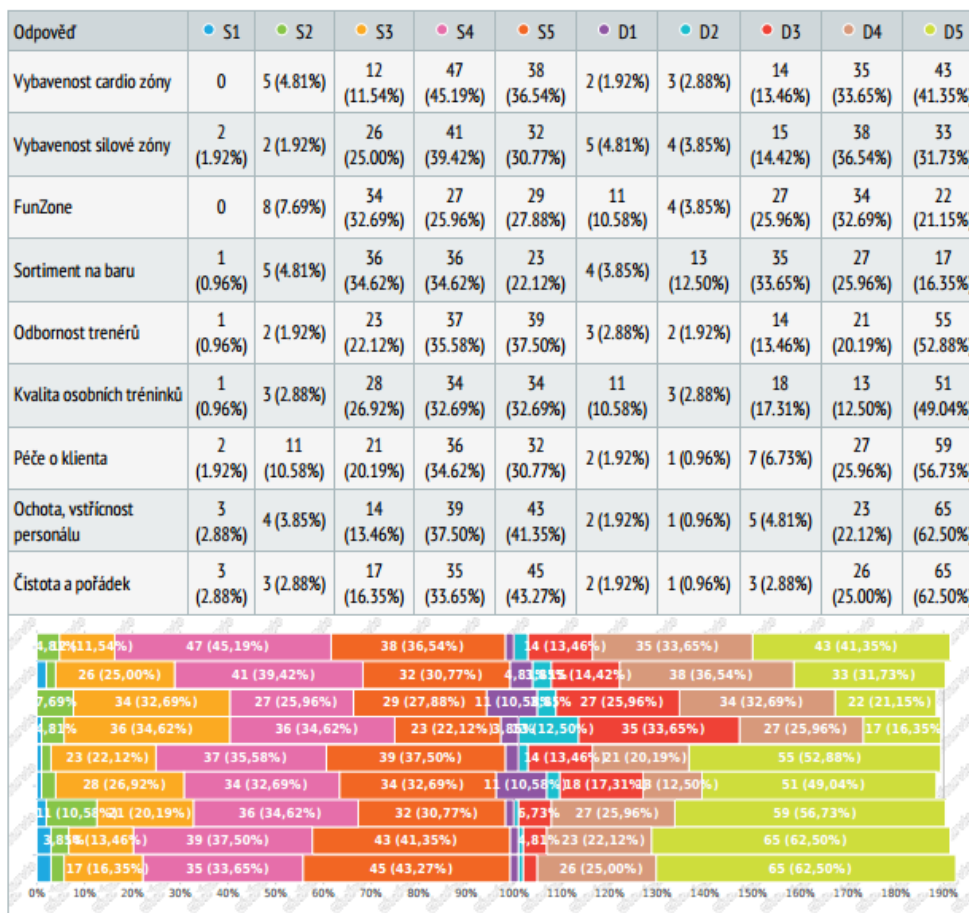
Obrázek č. 12: Recepce
(Zdroj: vlastní zpracování dotazníku, www.surveymonkey.com)

2.7.4 Fitness zóna

V oblasti fitness zóny, je situace stejná jako u předchozí otázky, dotazovaní členové jsou s prostředím posilovny spokojeni. Prostor pro zlepšení bych viděla v péči o klienta, se kterou 13 respondentů není spokojeno. Dále 8 členů odpovědělo, že je spíše nespokojeno s nově otevřeným sálem FunZone. Důvod jejich nespokojenosti bych viděla v „nutnosti“ připlatit si za skupinové kurzy, které ve funkční zóně probíhají. Tento fakt, uvedli i někteří členové v otázce, kde měli možnost vyjádřit své připomínky a podněty ke zlepšení.

Fitness zóna

Matice, více možných, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



Obrázek č. 13: Fitness zóna

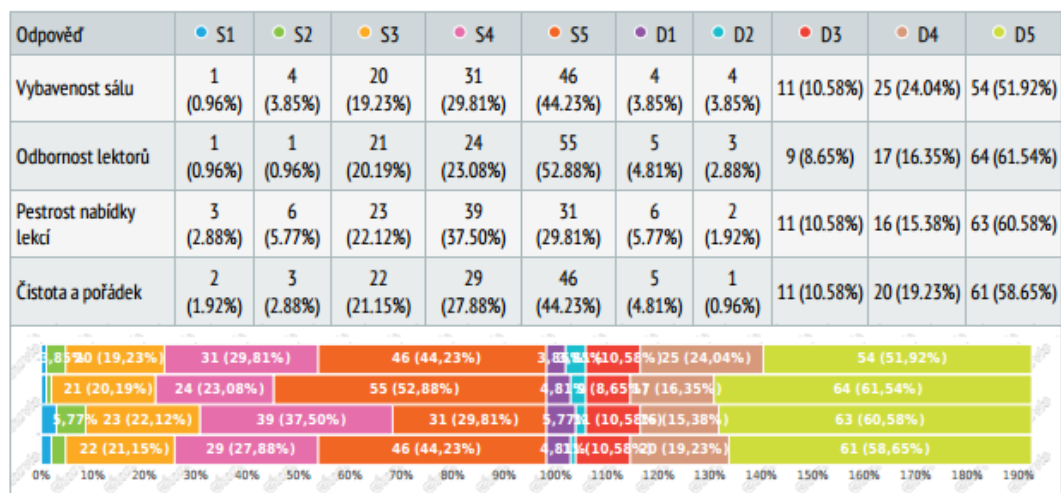
(Zdroj: vlastní zpracování dotazníku, www.survio.com)

2.7.4 Skupinové lekce – Sál č. 1 a 2

Sálové lekce členové hodnotili kladně, můžeme tedy říci, že jsou naplněny jejich požadavky a očekávání. Avšak to neznamená, že o tuto oblast není nutné pečovat. Právě naopak, v oblasti nabídky druhů lekcí bych se snažila sledovat aktuální trendy fitness tak, aby i členové, kteří využívají spíše posilovnu, měli chuť některou z lekcí vyzkoušet.

Skupinové lekce - Sál č. 1 a 2

Matice, více možných, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



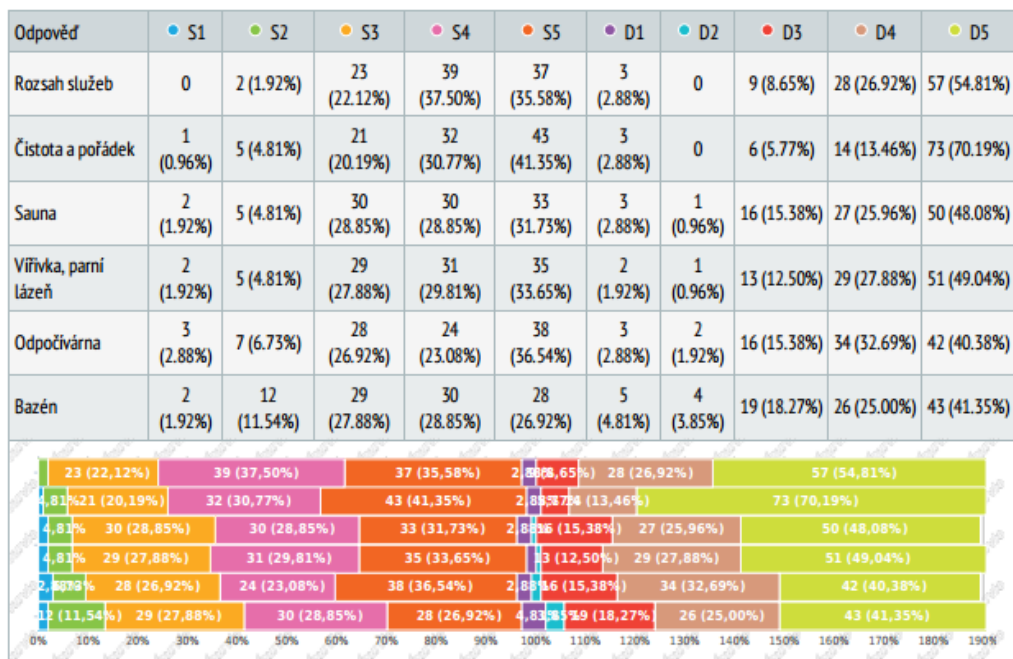
Obrázek č. 14: Skupinové lekce – Sál č. 1 a 2
(Zdroj: vlastní zpracování dotazníku, www.survio.com)

2.7.5 Relaxační zóna

Relaxační zóna je doplňkovou službou klubu. Klienti byli nejvíce nespokojeni s odpočívárnou a bazénem, který je dostupný jen v omezenou dobu vzhledem k probíhajícím kurzům Plaváčků.

Relaxační zóna

Matice, více možných, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



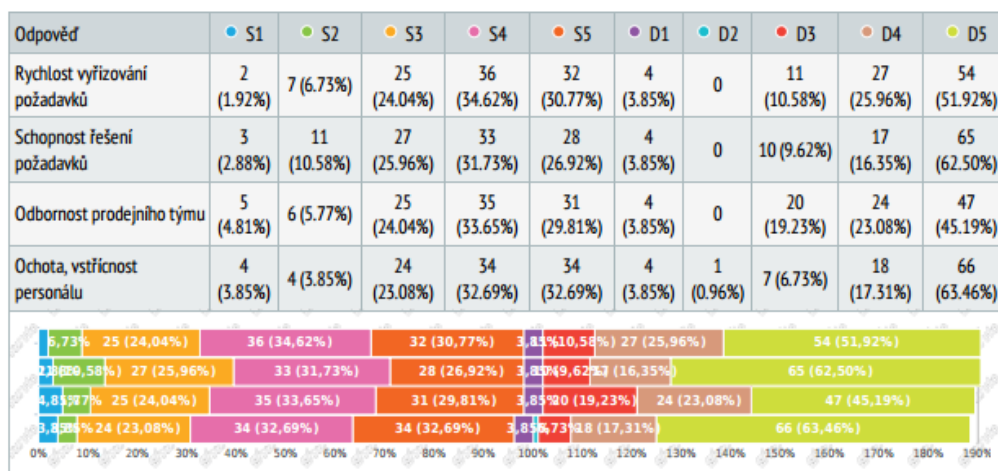
Obrázek č. 15: Relaxační zóna
(Zdroj: vlastní zpracování dotazníku, www.survio.com)

2.7.6 Klientský servis

V oblasti klientského servisu byly respondenti nejvíce nespokojeni v rychlosti a schopnosti řešení jejich požadavků. Klubové členství si vyžaduje určité nadstandardní jednání než v klasických fitness centrech, které je možno navštívit i jednorázově. Cílem fitness klubu je získat stálé členy, kteří budou spokojeni, budou mít zájem ve členství pokračovat a doporučí klub i svým známým. Péče o klienta je tedy v tomto případě velmi důležitá.

Klientský servis

Matice, více možných, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



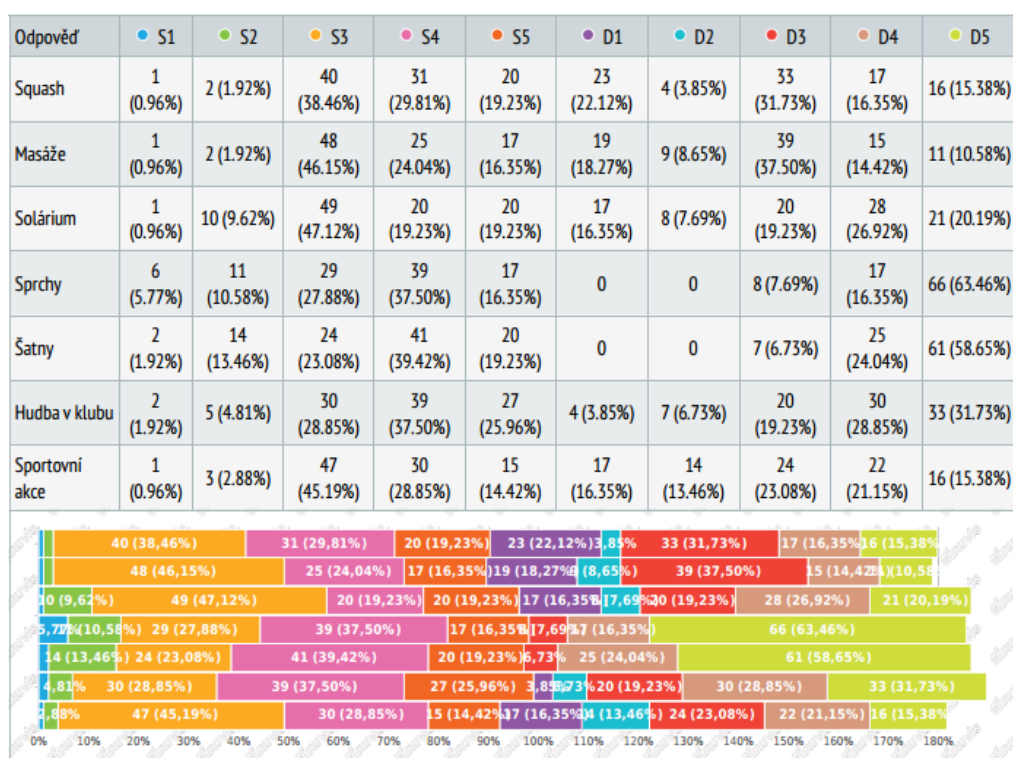
Obrázek č. 16: Klientský servis
(Zdroj: vlastní zpracování dotazníku, www.survio.com)

2.7.7 Ostatní služby

Ostatní služby respondenti hodnotili kladně s výjimkou solária, šaten a sprch, kde jsem zaznamenala vyšší počet odpovědí vyjadřující nespokojenost. Solárium je dle mého názoru nadstandardní doplňkové vybavení, nemohu tedy očekávat stejné služby jako u firmy provozující výhradně solária. Ovšem šatny a sprchy jsou velmi důležité a je nutné dbát na pravidelnou hygienu a také dostatečný prostor v šatnách, který bude úměrný počtu klientů.

Ostatní

Matice, více možných, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



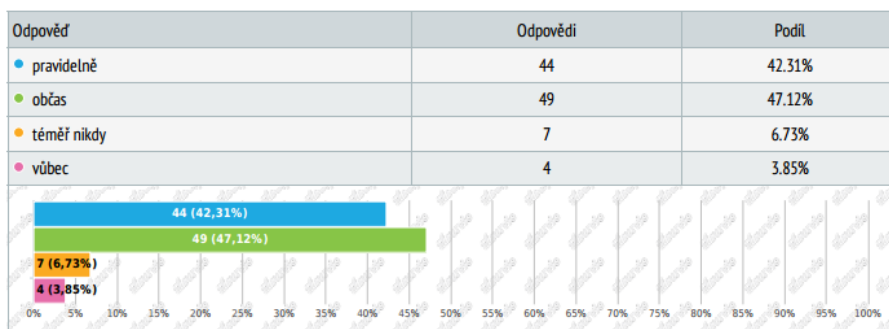
Obrázek č. 17: Ostatní služby
(Zdroj: vlastní zpracování dotazníku, www.survio.com)

2.7.8 Newsletter

Dle obrázku níže asi 42 % dotazovaných čte newsletter pravidelně a necelých 50 % občas. Zbýlých asi 10 % newsletter nečte vůbec, anebo téměř nikdy. Z výsledků se zdá usuzovat, že členům klubu vyhovuje způsob informovanosti o akcích a novinkách formou elektronického časopisu.

Jak často čtete ZONE4YOU news?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



Obrázek č. 18: Newsletter

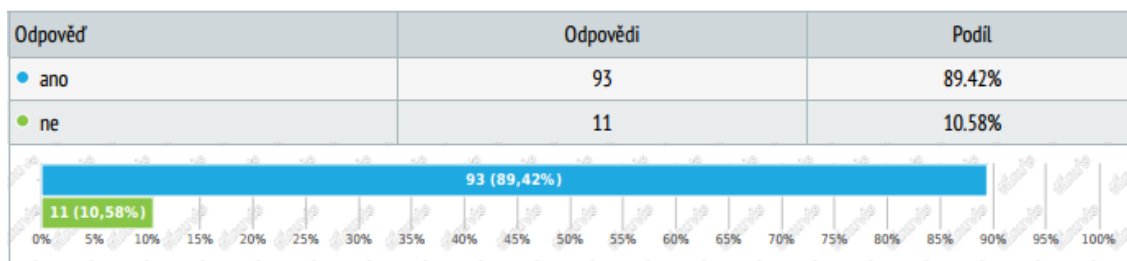
(Zdroj: vlastní zpracování dotazníku, www.survio.com)

2.7.9 Doporučení ano/ne

Z celkových 104 respondentů by 93 členů doporučilo klub ZONE4YOU svým známým. Toto zjištění je velmi pozitivní, avšak je velmi důležité stále držet krok, neustále se zlepšovat a reagovat na klientovy požadavky.

Doporučil/a byste klub známému?

Výběr z možností, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x



Obrázek č. 19: Doporučení ano/ne

(Zdroj: vlastní zpracování dotazníku, www.survio.com)

2.7.10 Net Promoter Score

Tato otázka se velmi podobala té předcházející, avšak jsem využila metriku NPS, která umožňuje relevantnější vyjádření spokojenosti. Respondent měl na výběr hvězdičkovou škálu 1 – 10, kdy 10 hvězdiček znamenalo absolutní spokojenost. Celkem klub ZONE4YOU získal 7,89 hvězdiček. Pro výpočet skóre NPS, budeme postupovat následovně:

Součet % příznivců (hodnocení 9 a 10) – Součet % kritiků (hodnocení 1-6)

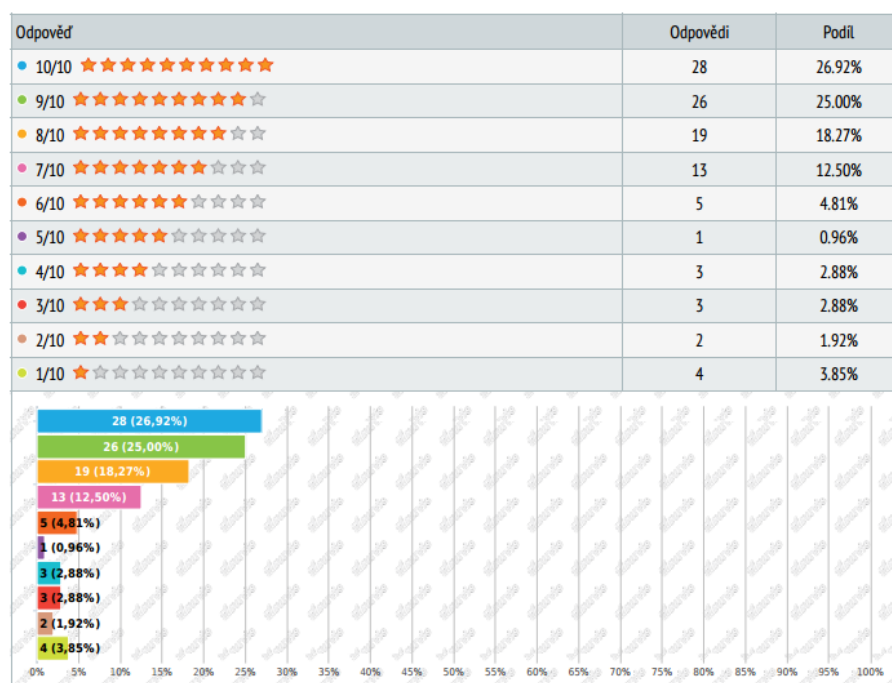
51,92 % - 17,3 % = **34,62** → NPS skóre

Pozitivním zjištěním je, že výsledné NPS skóre 34,62 je kladné, avšak pro posouzení by bylo vhodné mít i vzorek respondentů od konkurenčních fitness klubů, případně srovnání v čase, aby bylo možné provést porovnání.

Na stupnici od 1-10 prosím ohodnoťte "S jakou pravděpodobností byste doporučili klub ZONE4YOU Vašemu příteli, známému?" (10 = 100%)

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 104x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 7.89/10



Obrázek č. 20: Net Promoter Score
(Zdroj: vlastní zpracování dotazníku, www.surveymonkey.com)

2.7.11 Důvod hodnocení

Tato otázka byla směřovaná na hodnocení předcházející otázky. Dle některých odpovědí jsem zjistila, že otázka nebyla pro všechny srozumitelně položena. Někteří respondenti odpovídali na důvod hodnocení dotazníku celkově, nikoli důvod hodnocení na stupnici doporučení 1-10. Dle výsledného hodnocení 7,89 hvězdiček je patrné, že převládaly spíše kladné hodnocení. Příště bych volila jinou formulaci otázky, aby nedocházelo ke zkreslení odpovědí.

2.7.12 Délka členství

Na tuto otázku měli respondenti možnost odpovídat slovně. Z tohoto důvodu pro lepší přehlednost jsem si vytvořila vlastní tabulku s přehledem délky členství a tomu odpovídající počet odpovědí. Dle tabulky níže je možné vidět, že převážná většina dotazovaných jsou dlouholetými členy, někteří již od samotného založení klubu ZONE4YOU. Z toho je patrné, že mnoho členů chová ke klubu ZONE4YOU určitou míru loajality, neboť každý člen po uplynutí 1. roku členství se může rozhodnout, zda bude prodlužovat a pokračovat ve členství.

Tabulka č. 4 – Délka členství
(Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníku)

Délka členství	Počet členů
do 0,5 roku	11
0,5 - 1 rok	9
1 - 1,5 roku	9
1,5 - 2 roky	14
2 - 2,5 roku	22
2,5 - 3 roky	3
3 - 3,5 roku	15
3,5 - 4 roky	4
4 roky a více	17
Celkem	104

2.7.13 Podněty ke zlepšení

Podněty ke zlepšení byly poslední otázkou mého dotazníku. Respondenti měli možnost se slovně vyjádřit, s čím jsou nespokojeni, co by zlepšili anebo udělali jinak. Výčet všech podnětů mi posloužil jako podklad pro návrhy ke zlepšení a zvýšení míry spokojenosti členů klubu ZONE4YOU. Jednotlivá doporučení budou uvedena ve třetí části této práce.

2.7.14 Shrnutí výsledků dotazníku

Z výsledků dotazníku vyplývá, že převážná většina členů je i přes zmiňované nedostatky s členstvím v klubu spokojená a dle hodnocení NPS skóre by také neváhali s doporučením klubu ZONE4YOU svým známým. Mezi hlavní oblasti nespokojenosti byly označeny: podmínky členství a výše měsíčního poplatku, časová návaznost v sále č. 1 a 2, rezervační systém, hygiena šaten a sprch, orientace na potřeby klienta. Pro všechny tyto oblasti připomínek uvedu v poslední části této práce návrhy, které povedou k nápravě a uspokojení požadavků a přání členů klubu ZONE4YOU.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V následující části budou uvedeny mé vlastní návrhy doporučení a řešení za účelem zvýšení míry spokojenosti členů klubu ZONE4YOU. Po podrobném prostudování všech odpovědí jsem se zaměřila na několik oblastí, u kterých se domnívám, že je prostor pro zlepšení a zároveň nevyžadují větší finanční náklady.

3.1 Sálové aktivity

Skupinové lekce v sále č. 1 a 2 na sebe nenavazují. Klient tedy je nucen z jedné hodiny buď odejít dříve anebo přijde pozdě na další hodinu. Navrhuji tedy sjednocení aktivit v obou sálech tak, aby mohl klient plynule navštěvovat lekce, aniž by to narušovalo hodinu. Dále bych se zaměřila na trendy a novinky v oblasti sálových aktivit. Kvalita lektorů je dle mého názoru na vysoké úrovni a mají velký podíl na celkovém dojmu ze cvičení, avšak co je trendy dnes, nemusí být trendy za půl roku. Neustále se objevují nové a nové styly cvičení, a proto pravidelné workshopy a školení jsou zcela jistě nezbytné. Klienti by uvítali zařazení více spinningu, silových hodin jako např. crossfit nebo total body training, dále pak hodiny yoga, pilates a také taneční hodiny.

3.2 Rezervační systém a webové stránky

Rezervace úzce souvisí se sálovými aktivitami. V této oblasti jsem zaznamenala několik požadavků a přání ke zlepšení celého rezervačního systému. Klient má možnost se rezervovat na lekci 48 hodin předem a zrušit ji nejpozději 4 hodin před začátkem lekce. Rezervační systém však umožňuje pouze rezervaci do naplnění kapacity, v případě požadavku o registraci jako náhradníka je nutné provést rezervaci telefonicky. V tuto chvíli nastává problém, neboť ne vždy je možné se ihned dovolat na recepci. Recepční prioritně obsluhuje klienty v klubu a až poté může zvedat telefony. Navrhuji tedy zaktualizovat webové stránky a vylepšit rezervační systém ve smyslu možnosti rezervovat se i jako náhradník. Dobré by bylo, kdyby šlo prostřednictvím přihlášení zaslat případně i informační e-mail o provedené rezervaci a informaci o tom, zda se dotyčný jako náhradník posunul či nikoliv. Tím by se výrazně snížil počet telefonátů na recepci, klient by měl lepší dohled nad rezervací a také by ušetřil peníze za hovor.

3.3. Podmínky členství a jeho měsíční poplatek

Otázka podmínek, typu a měsíčního poplatku za členství byla jednou z hlavních připomínek. Necelá 1/3 členů vyjádřila nespokojenost s měsíčním poplatkem za členství a přáním nabídky i jiných typů členství. Snížení měsíčního poplatku by dle mého názoru nebyla šťastná volba a spíše by to v očích klienta působilo negativně. Zaměřila bych se na zvýšení kvality poskytovaných služeb a naplnění požadavků a potřeb klienta. Tak dojde ke zvýšení vnímané hodnoty zákazníkem, který pocítí vyšší míru komfortu a bude pak ochotný za takové služby zaplatit i „vyšší“ měsíční poplatek. Naopak prostor pro snížení cen, bych viděla v částce za osobní tréninky, výživové poradenství anebo masáže. Pro členy klubu bych sestavila výhodné balíčky za přijatelnou cenu, které budou motivovat k „cestě ke zdraví“ a také k lepším výsledkům. Domnívám se, že by se poté našlo mnohem více klientů, kteří by byli ochotni si připlatit za zmiňované služby. Nabídku členství bych rozšířila o možnost využívat pouze fitness/wellness zónu anebo členství nabízející možnost určitého počtu vstupů v průběhu měsíce.

3.4. Úklid a hygiena

V dotazníku jsem zaznamenala vyšší počet požadavků na zvýšení hygieny šaten a sprch a také zvýšení kapacity větších skříněk pro odkládání věcí. Vyhovění těmto požadavkům s sebou ponese zcela jistě i nějaké finanční náklady. Vzhledem k tomu, že klub ZONE4YOU v minulém roce investoval do půdní výstavby nového sálu, jsou nějaké další finanční náklady na rekonstrukci momentálně nepřijatelné. Trvám však na tom, že hygiena je velmi důležitá, a proto navrhuji zvýšit požadavky na úklidovou službu, případně zvýšit frekvenci úklidu a rozdělit činnosti, tak aby byly prostory šaten udržovány stále v naprosté čistotě. V návaznosti na hygienu bych se ráda zmínila i o ručníkovém servisu, který je členům k dispozici. Klub ZONE4YOU doposud používá bílé froté ručníky s firemním logem, které však shledávám velmi nepraktické. Ručníky jsou zašpiněny od dámských líčidel a časem častým praním zašednou. Každého čtvrt roku klub zaznamenává značný nedostatek ročníků, ať už z důvodu nutnosti vyřazení některých kusů anebo z důvodu odcizení. Navrhuji tedy alespoň změnu barvy ručníků na neutrální barvu, na které nebude tak rychle znát opotřebení. Samotné odcizení je těžké monitorovat, neboť v případě, že klient neměl žádnou konzumaci, může z klubu

odejít, aniž by musel čekat na obsluhu. V případě, že by se ručníky vracely přímo recepčním, došlo by k značnému zdržení práce, nikoli zefektivnění.

3.5 Orientace na klienta

Rozhodnutí o vstoupení do klubu je dle mého názoru vyjádření klienta, že touží využívat nadstandardních služeb a výhod výměnou za vyjádření loajality formou smluvního závazku o trvání členství minimálně po dobu jednoho roku. Je tedy žádoucí, aby prodejní tým pečoval o svého klienta po celou dobu trvání členství, naslouchal jeho požadavkům a snažil se mu vyhovět. Péče je nutná samozřejmě od celého týmu klubu, tedy recepčních, trenérů i lektorů. Jedině tak se může klient v klubu cítit opravdu příjemně a vnímat hodnotu a výhodu členství. Mým doporučením je maximální orientace na klienta, přátelská osobní atmosféra, ochota poradit a být vždy na blízku. Jedná se spíše o charakterové rysy chování a ne každý si uvědomuje hodnotu, kterou klient klubu přináší, a proto bych se zaměřila na výběr kvalitního personálu, který bude svoji práci vykonávat profesionálně a s úsměvem. Vhodné by bylo školení pro klíčové zaměstnance, které bude zaměřeno na komunikaci a orientaci na zákazníka. Další možností, jak rozvinout vztahy a navodit „rodinnou“ atmosféru v klubu mohou být například společenské akce pro členy.

3.6 Návštěvní řád wellness zóny

Několik klientů vyjádřilo nespokojenost s návštěvou wellness zóny rodičů s dětmi. Jako důvod uvedli, že si chodí do klubu odpočinout, avšak přítomnost dětí jim to znemožňuje. Jako řešení bych do wellness zóny umístila návštěvní řád a dětem umožnila přístup pouze do bazénu.

3.7 Náklady spojené s návrhy na zlepšení

V následující části budou ekonomicky vyjádřeny náklady spojené s návrhy na zlepšení dle jednotlivých oblastí.

ad 3.1 Sálové aktivity

Se samotnou změnou v rozvrhu nejsou spojeny žádné náklady, jde pouze o časovou úpravu. Avšak jednotlivá školení, workshopy nebo kurzy jsou poměrně

nákladné pro lektory a trenéry. Částka je velmi individuální. Může se pohybovat v rozmezí od 500,- Kč za jednodenní workshop až po částku 15.000,- Kč za trenérský kurz. Tyto kurzy si hradí každý lektor sám.

ad 3.2 Rezervační systém a webové stránky

Rezervační systém je úzce provázaný s webovými stránkami a systémem MEMBER PRO. Nový design webových stránek je, jak už jsem zmiňovala, zajišťován formou barterového členství. Samotný návrh byl odhadnut na částku 50.000,- Kč. U webových stránek je požadovaná doba návratnosti 2-3 roky. V našem případě při vstupním poplatku 5.000 Kč to znamená získání 10 nových členů. Doba návratnosti při přírůstku 4 členů/měsíc se nám vynaložené náklady vrátí za necelé 3 měsíce.

ad 3.3 Podmínky členství a jeho měsíční poplatek

Nabídka výhodných balíčků sníží jednotkovou marži na prodané službě, avšak akční cena bude více motivovat k využití služeb. Dojde tedy ke zvýšení objemu prodeje.

ad 3.4 Úklid a hygiena

Pro zvýšení frekvence úklidu je nutné přibrat novou pracovní sílu, která by měla na starosti úklid, který není možno zabezpečit v průběhu běžného provozu a každodenní údržby. Úklid by probíhal 2x týdně cca na 6 hodin → 12 hodin/týden → 48 hodin/měsíc = 3600,- Kč. Náklady za rok by se zvýšily o 43.200,- Kč.

Náklady spojené s pořízením 500 ks nových ručníků při ceně 120,- Kč/ks jsou: $500 \cdot 120 = 60.000,-$ Kč (počáteční náklady). Jeden krát za čtvrt roku je nutné objednat nové ručníky cca 300 ks = 36.000 Kč = 60.000,- + $(3 \cdot 36.000,-) = 168.000$ Kč/rok.

ad 3.5 Orientace na klienta

Pro rozvoj prodejních a komunikačních dovedností jsem vybrala školení „Prodejního chování a orientace na zákazníka“, které absolvuje tým konzultantů. Cena školení pro jednu osobu je 3.200,- Kč.

Celkové náklady na celý tým → $3 \cdot 3.200,-$ Kč = 9.600,- Kč.

ad 3.6 Provozní řád wellness zóny

Se změnou provozního řádu wellness zóny nejsou spojeny žádné další náklady.

3.8 Přínosy spojené s návrhy na zlepšení

V případě úpravy rozvrhu a nabídky aktivit v sálech dojde k naplnění potřeb členů, kteří navštěvují sálové aktivity. Jak už bylo zmíněno, jde o úpravu, která fitness klub nic nestojí a jde tedy pouze o vstřícný krok. Přínosy po úpravě webových stránek a vylepšení rezervačního systému vidím ve zvýšení možnosti „oslovení“ nových potenciálních klientů, kteří se rozhodují o vstupu do klubu. První krok zpravidla bývá návštěva webových stránek a porovnání s konkurencí. Úpravou rezervačního systému dojde k zefektivnění práce, protože členové budou mít rezervace ve svých rukou a sníží se tak počet neúspěšných pokusů o dovolání se na recepci, neboť 99% hovorů se týká právě rezervací. Rozšířením nabídky typu členství se zvýší poptávka po členství, neboť mnoho potenciálních klientů se pro členství nerozhodne z důvodů „nutnosti“ poplatku za balíček všech služeb i přes to, že nemá zájem je využívat. Přijetím nové pracovní síly a pořízením nových ručníků se sice zvýší náklady, ale také dojde k pozitivnímu vnímání ze strany členů, neboť hygiena, jak už jsem několikrát zmiňovala je velmi důležitá. Změnou barvy ručníků také pravděpodobně dojde k prodloužení jejich životnosti. Uvědomění hodnoty, kterou člen klubu jako zákazník přináší, povede ke zlepšení celkové atmosféry, komunikace a také spolupráce všech mezičlánků. Úpravou návštěvního řádu se wellness zóna stane opravdu odpočinkovým místem. Všechny tyto úpravy povedou k uspokojení, zvýšení komfortu a zlepšení služeb pro zákazníka, tak aby i měsíční poplatek za členství odpovídal získané hodnotě, kterou člen klubu pocítuje.

ZÁVĚR

Od samotného zrození myšlenky zpracování bakalářské práce na téma spokojenost členů, jsem viděla její možnost praktického využití. Výsledky dotazníku jsem předala managementu klubu a při osobní schůzce jsme společně zkonzultovali všechny požadavky a připomínky respondentů. Z výsledků dotazníku vyplývá, že členové klubu ZONE4YOU jsou spokojeni a je nutné se zaměřit spíše na drobné úpravy, které povedou k uspokojení požadavků a přání členů. Na základě mých doporučení došlo k několika změnám – k úpravě sálových aktivit a výměně ručníků. Další změnou bylo spuštění vylepšeného rezervačního systému, nově i pro squash a také nový design webových stránek, které hodnotím jako velmi kvalitně zpracované. Jsou zde vyjádřeny hodnoty a nový směr, kterým se chce klub ZONE4 YOU ubírat – je to: orientace na klienta, individuální přístup a důraz na kvalitu poskytovaných služeb.

Management klubu má v plánu v brzké budoucnosti zapracovat i na dalších změnách, které povedou k uspokojení potřeb členů. Jeho cílem je získat klientelu, která se bude v klubu cítit příjemně. Ostatně i já jsem loajálním zaměstnancem a zároveň členem již 2,5 roku. Je to místo, kde moc ráda trávím velkou část svého volného času, ať už pracovně, anebo sportovně a budu moc ráda, když to samé budou vnímat i všichni členové klubu ZONE4YOU.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) BAIN&COMPANY. About NPS: Benefits of NPS. *netpromotersystem.com* [online]. ©1996-2013 [cit. 2013-12-03]. Dostupné z: <http://www.netpromotersystem.com/about/benefits-of-net-promoter.aspx>
- (2) FREEMANTLE, D., 1996. *Bezkonkurenční služby zákazníkům*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-26-3.
- (3) GLANZ B., 1996. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-318-9.
- (4) CHALUPSKÝ V., 2002. *Úvod do marketingu*. 3. upr. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc. ISBN 80-86510-99-9.
- (5) FORET M., J. VACULÍK, K. KOPŘIVOVÁ a kol., 2001. *Marketing*. Brno: B.I.B.S.. ISBN 80-86575-01-2.
- (6) KALETA, J. *Interview*. ZONE4YOU, Třída generála píky 11, Brno. 15. 11. 2013.
- (7) KAŇOVSKÁ L., 2009. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. ISBN 978-80-214-3838-5.
- (8) KAŇOVSKÁ L. a E. TOMÁŠKOVÁ., 2009. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?*. Brno: Cerm. ISBN 978-80-7204-619-5.
- (9) KOTLER P., 2003. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
- (10) KOTLER P. a K. L. KELLER., 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (11) KOTLER P., F. TRIAS DE BES., 2005. *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0921-X.
- (12) KOTLER P., V. WONG, J. SAUNDERS a kol., 2007. *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (13) NENADÁL J., 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: management Press. ISBN 80-7261054-6.
- (14) REICHHELD, F. F and R. MARKEY, 2011. *The ultimate question 2.0: how net promoter companies thrive in a customer-driven world*. Rev. and expanded ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-7335-0.
- (15) SARVAŠ Š., *Loajalita je jen buzz-word*. Trend Marketing. 2012, č. 3, s. 26. ISSN1214-9594.
- (16) VYSEKALOVÁ J., J. VYDROVÁ, P. STRNAD a kol., 2006. *Marketing*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-979-3

SEZNAMY

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Pozice zákazníků v marketingově orientované firmě.....	14
Obrázek č. 2: Zdroje informací.....	24
Obrázek č. 3: Proces marketingového výzkumu	25
Obrázek č. 4: Výpočet NPS	33
Obrázek č. 5: Logo společnosti ZONE4YOU, s. r. o.	34
Obrázek č. 6: Rozvrh lekcí sálu 1 – duben 2014	35
Obrázek č. 7: Rozvrh lekcí sálu 2 – duben 2014	36
Obrázek č. 8: Rozvrh FunZone – duben 2014	36
Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti ZONE4YOU	41
Obrázek č. 10: Statistika respondentů.....	43
Obrázek č. 11: Všeobecný dojem	44
Obrázek č. 12: Recepce	45
Obrázek č. 13: Fitness zóna	46
Obrázek č. 14: Skupinové lekce – Sál č. 1 a 2.....	47
Obrázek č. 15: Relaxační zóna	48
Obrázek č. 16: Klientský servis	49
Obrázek č. 17: Ostatní služby	50
Obrázek č. 18: Newsletter.....	51
Obrázek č. 19: Doporučení ano/ne	51
Obrázek č. 20: Net Promoter Score	52

Seznam grafů

Graf č. 1: Typ členství dle četnosti	38
Graf č. 2: Počet členů dle pohlaví.....	39
Graf č. 3: Návštěvnost v roce 2013 dle jednotlivých měsíců	40

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem.....	25
Tabulka č. 2: Přehled základních metod sběru informací.....	28
Tabulka č. 3 – Příklady Likertova formátu	30
Tabulka č. 4 – Délka členství.....	53

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník spokojenosti členů klubu ZONE4YOU	
---	--

Příloha č. 1

Spokojenost členů klubu ZONE4YOU

Vážení klienti,

v rámci zkvalitňování poskytovaných služeb klubu ZONE4YOU Vás prosím o vyplnění následujícího dotazníku týkající se všeobecné spokojenosti členů klubu. V každém řádku prosím označte právě dvě políčka, a to 1x ze škály S1-S5 a 1x D1-D5. Příznak "S" znamená spokojenost a příznak "D" důležitost. Pro hodnocení prosím použijte následující škálu:

S1 - velmi nespokojen, S2 - spíše nespokojen, S3 - ani spokojen/ ani nespokojen, S4 - spíše spokojen, S5 - velmi spokojen

D1 - nedůležitý, D2 - spíše nedůležitý, D3 - ani důležitý/ani nedůležitý, D4 - spíše důležitý, D5 - velmi důležitý

Výsledky tohoto dotazníku budou sloužit jako podněty ke zlepšení ze strany vedení klubu ZONE4YOU a jako podklady ke zpracování bakalářské práce na téma "Analýza míry spokojenosti zákazníků a návrhy na její zlepšení".

Předem děkuji za vyplnění dotazníku a za Váš čas!

Vaše recepční Andrea Justová :-)

Všeobecný dojem

	S1	S2	S3	S4	S5	D1	D2	D3	D4	D5
Image klubu ZONE4YOU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atmosféra klubu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otevírací doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celková nabídka služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výše členství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rezervační systém	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota a pořádek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Recepce

	S1	S2	S3	S4	S5	D1	D2	D3	D4	D5
První dojem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uvítání/Rozloučení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochota, vstřícnost personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dovolat se na recepci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost a přesnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sortiment baru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fitness zóna

	S1	S2	S3	S4	S5	D1	D2	D3	D4	D5
Vybavenost cardio zóny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vybavenost silové zóny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FunZone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sortiment na baru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odbornost trenérů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita osobních tréninků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Péče o klienta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochota, vstřícnost personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota a pořádek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skupinové lekce - Sál č. 1 a 2

	S1	S2	S3	S4	S5	D1	D2	D3	D4	D5
Vybavenost sálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odbornost lektorů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pestrost nabídky lekcí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota a pořádek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relaxační zóna

	S1	S2	S3	S4	S5	D1	D2	D3	D4	D5
Rozsah služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota a pořádek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sauna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vřítko, parní lázeň	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odpočívárna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bazén	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Klientský servis

	S1	S2	S3	S4	S5	D1	D2	D3	D4	D5
Rychlost vyřízení požadavků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost řešení požadavků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odbornost prodejního týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochota, vstřícnost personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ostatní

	S1	S2	S3	S4	S5	D1	D2	D3	D4	D5
Squash	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Masáže	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solárium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprchy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šatny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hudba v klubu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sportovní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jak často čtete ZONE4YOU news?

- ☐ pravidelně
- ☐ občas
- ☐ téměř nikdy
- ☐ vůbec

Doporučil/a byste klub známému?

- ☐ ano
☐ ne

Na stupnici od 1-10 prosím ohodnoťte "S jakou pravděpodobností byste doporučili klub ZONE4YOU Vašemu příteli, známému?" (10 = 100%)

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Jaký je důvod Vašeho hodnocení?

Jak dlouho jste členem klubu ZONE4YOU?

Zde prosím vyjádřete svoje přání a podněty ke zvýšení Vaší spokojenosti